

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Diseño organizativo y de evaluación de desempeño para los
colaboradores de la Hacienda La Merced**

Pamela Silvana Orquera Arguero

Tutor: Juan Edison Lascano Polo

Quito, 2020

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional		
	Reconocimiento de créditos de la obra	
	No comercial	
	Sin obras derivadas	
Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia		

Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Pamela Silvana Orquera Arguero, autor/a del trabajo intitulado “Diseño Organizativo y de Evaluación de Desempeño para los colaboradores de la Hacienda. La Merced.”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título Magister en Desarrollo de Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

29 de julio de 2020

Firma: _____

Resumen

En estos momentos La Hacienda La Merced se ven en la necesidad de hacer cambios, para enfrentarse al mundo globalizado para lo cual se fundamenta en tener una nueva estructura organizacional y que su personal tenga competencias específicas que le permita asumir nuevos retos. En este sentido, la presente investigación se trazó como objetivo desarrollar un Diseño Organizativo y de Evaluación de Desempeño para los colaboradores de la Hacienda La Merced.

Como aporte o justificación teórica, la investigación trata de generar reflexión y discusión académica sobre el conocimiento estructura organizacional y gestión laboral. La relevancia social que la investigación pretende alcanzar a partir de su resultado, es fomentar el crecimiento del país incrementando las fuentes de empleo directo e indirecto factores indispensables para el desarrollo de una sociedad más competitiva.

La investigación es descriptiva y de campo. La población de tipo finita, constituida por los 15 colaboradores que conforman la Hacienda La Merced. El instrumento de recolección de datos fue una encuesta con categorías de respuestas de tipo Likert. El procesamiento de los datos se llevó a cabo con estadísticas descriptivas reflejadas en tablas de frecuencia y gráficos o diagramas de tipo pastel.

En lo que respecta a los resultados, estos evidencian una pobre delimitación de funciones que dan lugar a duplicidad y desperdicio, ya que no existen guías adecuadas por lo que hay alta probabilidad de error en toda actividad. La empresa tiene procesos complejos, con alta supervisión innecesaria, situación que sumada al desconocimiento del personal ha provocado un estancamiento y serias dificultades para poder avanzar dentro de sus propósitos. En cuanto a la evaluación de desempeño, el personal no identifica ningún valor ni tampoco procesos de control, por lo que no aporta con mecanismos de mejoramiento o reingeniería. Por ello, se presenta la propuesta para mejorar su diseño organizacional y evaluación por desempeño.

Palabras clave: estructura organizacional, gestión laboral, diseño, evaluación por desempeño

El presente trabajo está dedicado a Dios por ser mi guía en este camino.

A mi madre, por ser mi pilar fundamental, haberme apoyado y confiado en mí, con su amor, paciencia, trabajo y esfuerzo me permitió llegar a cumplir hoy un sueño más.

A mi amada hija Amelia, por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme y lograr alcanzar juntas las metas.

A mi padre y mi hermana, porque siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo para poder culminar este ciclo de mi vida.

A mi abuelito, que ya no está a mi lado, pero su cariño y enseñanzas de lucha prevalecen siempre en mi corazón.

A mi abuelita, por estar siempre conmigo durante esta etapa de mi vida.

A mis tíos Patricio y Nancy, por su apoyo y palabras alicientes en cada momento me dio la fortaleza necesaria para seguir adelante.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por estar conmigo en cada paso que doy.

A la Universidad Andina Simón Bolívar, directivos, docentes, personal administrativo, por permitirme ser parte de sus aulas y haber compartido sus conocimientos.

A mis compañeros, que durante esta etapa aprendí mucho de sus experiencias.

A toda mi familia que me brindaron su apoyo, colaboración, cariño y me alentaron en este sueño.

A mi tutor magíster Juan Lascano, por la predisposición y dirección con su conocimiento, enseñanzas y colaboración en el desarrollo de este trabajo.

Tabla de contenidos

Introducción.....	15
Capítulo primero: <u>Marco teórico</u>	17
1. Estructura organizacional	17
1.1. Tipos de estructura organizacional	19
1.2. Conformación de una estructura organizacional efectiva.....	21
1.3 Componentes para una organización efectiva.....	24
2. Gestión laboral	24
2.1 Componentes de la gestión laboral	26
2.2. Medición del desempeño del trabajador	29
2.3. Sistema de medición de desempeño	31
2.4. Modelo de una gestión laboral efectiva	32
Capítulo segundo: <u>Estructura organizacional</u>	35
1. Datos generales de la Hacienda La Merced.....	35
1.1. Misión	36
1.2. Visión.....	36
1.3. Objetivos estratégicos	36
Capítulo tercero: <u>Evaluación de resultados</u>	37
1. Diseño del levantamiento.....	37
1.1. Población y muestra.....	37
Capítulo cuarto: <u>Propuesta de diseño organizativo y de evaluación de desempeño para los colaboradores de la Hacienda La Merced</u>	49
1. Estructura de la propuesta.....	49
1.1. Objetivos de la propuesta.....	50
1.2. Propuesta del diseño organizativo	50
1.3. Cambios en el diseño organizativo propuesto vs el actual	55
1.4. Evaluación por desempeño	56
1.5. Parámetros de la evaluación por desempeño	58
1.6. Mecanismo a implementar para el modelo de evaluación por desempeño.....	58
1.7. Indicadores propuestos	60
1.8. Plataforma.....	61
1.9. Plan piloto	62

1.10. Implementación	64
Conclusiones y recomendaciones	67
Lista de referencias	69

Ilustraciones

Lista de tablas

Tabla 1 Indicadores generales	30
Tabla 2 Indicadores específicos.....	31
Tabla 3 ¿Dispone de claridad en la delimitación de las funciones a usted asignadas? ..	37
Tabla 4 ¿Dispone de guías o manuales que le permitan llevar a cabo a cabalidad sus funciones?.....	38
Tabla 5 ¿Qué problemas con frecuencia se presentan en las actividades que cumple regularmente?	39
Tabla 6 ¿Cuáles elementos se presentan con frecuencia en las funciones cumplidas? .	40
Tabla 7 ¿Conoce usted el valor que aporta su actividad a los lineamientos estratégicos propuestos por La Hacienda?	41
Tabla 8 ¿Identifica usted las metas a cumplirse en relación a sus actividades?.....	42
Tabla 9 ¿Dispone de parámetros que le permitan observar falencias en las actividades cumplidas?.....	43
Tabla 10 ¿Identifica alguna de las siguientes evaluaciones de desempeño?.....	44
Tabla 11 ¿Conoce las acciones que debe implementar para mejorar su gestión?	45
Tabla 12 ¿Ha recibido integración para poder cumplir sus funciones óptimamente?...	46
Tabla 13 Indicadores generales	60
Tabla 14 Indicadores específicos.....	61
Tabla 15 Base primaria del personal	62
Tabla 16 Atrasos de la base primaria del personal	62

Lista de gráficos

Gráfico 1. Estructura Organizacional Actual	36
Gráfico 2. ¿Dispone de claridad en la delimitación de las funciones a usted asignadas?	38
Gráfico 3. ¿Dispone de guías o manuales que le permitan llevar a cabo a cabalidad sus funciones?.....	39

Gráfico 4. ¿Qué problemas con frecuencia se presentan en las actividades que cumple regularmente?	40
Gráfico 5. ¿Cuáles elementos se presentan con frecuencia en las funciones cumplidas?	41
Gráfico 6. ¿Conoce usted el valor que aporta su actividad a los lineamientos estratégicos propuestos por la hacienda?.....	42
Gráfico 7. ¿Identifica usted las metas a cumplirse en relación a sus actividades?.....	43
Gráfico 8. ¿Dispone de parámetros que le permitan observar falencias en las actividades cumplidas?.....	44
Gráfico 9. ¿Identifica alguna de las siguientes evaluaciones de desempeño?.....	45
Gráfico 10. ¿Conoce las acciones que debe implementar para mejorar su gestión?	46
Gráfico 11. ¿Ha recibido integración para poder cumplir sus funciones óptimamente? 46	
Gráfico 12. Diseño integral propuesto bajo el esquema matricial.....	51
Gráfico 13. Mantenimiento del ganado	52
Gráfico 14. Extracción de leche, procesamiento y preparación	53
Gráfico 15. Comercialización.....	54
Gráfico 16. Niveles de gestión	55
Gráfico 17. Estructura Orgánica Funcional Nueva	56
Gráfico 18. Modelo de evaluación por desempeño	57
Gráfico 19. Semáforo de evaluación	59
Gráfico 20. Tablero de comando resultante de la semaforización	60
Gráfico 21. Modelo de datos	63
Gráfico 22. Definición del KPI.....	63
Gráfico 23. Definición del KPI.....	66

Introducción

La Hacienda La Merced se encuentra en la necesidad de cambiar de mercado objetivo, pasando de la venta directa al consumidor a la venta a mayoristas. El cambio plantea una nueva organización que le permita disponer de personal con competencias específicas para asumir los nuevos retos que se demanda.

Al respecto, existe la necesidad de diseñar una estructura organizacional que dé paso a una gestión de talento humano más efectiva, para lo cual es necesario medir el desempeño del personal a fin de establecer un direccionamiento efectivo.

El desarrollo de la presente investigación es requerida debido a que la Hacienda La Merced se encuentra en una etapa de transición de mercado, lo que demanda de una nueva estructura organizacional. Su desarrollo es importante debido a que su diseño fomentará una evaluación permanente del desempeño del personal a fin de detectar debilidades que permitan transformarlas en fortalezas.

Desde la perspectiva profesional, el desarrollo de la investigación permite ampliar los conocimientos sobre el talento humano y su adecuada aplicación, generando amplia experiencia que aporte al desarrollo profesional. En este sentido, la investigación permite disponer de una práctica directa que identifique aspectos propios del negocio y patrones de comportamiento que fomenten un aprendizaje integral. Su desarrollo consiente un crecimiento amplio, toda vez que la experiencia a obtener facilitará el ejercicio profesional futuro.

El desarrollo investigativo genera además una sociedad más competitiva, en la medida en que el crecimiento de la Hacienda La Merced expone condiciones favorables para los diferentes productores de leche, aspecto que permitirá satisfacer las necesidades de los clientes de mejor manera.

Con el soporte de varias teorías, se pasa revista al diseño organizativo relacionado con el segmento de negocio de la hacienda.

La propuesta tiende a facilitar su aplicación en Ecuador tomando en consideración aspectos propios de la cultura nacional expresados en el caso de estudio que representa la Hacienda La Merced. Esto facilitará que empresas o personas con intereses similares puedan disponer de experiencias de mercado que permitan un desarrollo.

La pregunta de investigación es: ¿El diseño organizativo en la Hacienda La Merced permitirá evaluar el desempeño de los colaboradores?

El objetivo general es desarrollar un diseño organizativo y de evaluación de desempeño para los colaboradores de la Hacienda La Merced que permita administrar esta empresa de manera eficiente.

Los objetivos específicos son:: 1) Determinar las bases existentes en la literatura que permita el diseño organizativo y que faculte evaluar el Desempeño de los colaboradores; 2) Evaluar las necesidades de la organización en relación a la estructura organizacional; 3) Proponer un esquema de evaluación de desempeño de los colaboradores en relación a la estructura organizacional.

La investigación a aplicarse se fundamenta en el método deductivo, el cual parte de aspectos generales para enfocarse en particulares Es una investigación mixta que combina levantamiento de información de campo mediante encuestas a los colaboradores de la hacienda y entrevistas a los directivos. Con esta base se desarrolló un diseño organizativo y de evaluación de desempeño de los colaboradores.

En ese sentido, el universo de investigación son todos los colaboradores de la hacienda, aplicando los instrumentos a la totalidad del universo.

También se recolectaron fuentes secundarias: informes, actas y documentos legales de la hacienda. Se procesó la información por medio de la tabulación de encuestas y análisis de entrevistas. En el análisis se incluyó aspectos teóricos que contribuyeron al diseño del modelo de gestión requerido.

El capítulo primero presenta el marco teórico relacionado con el diseño organizativo y de evaluación de desempeño para los colaboradores de la Hacienda La Merced. El capítulo segundo recopila la información levantada sobre la hacienda mediante el uso de las técnicas ya indicadas. El capítulo tercero presenta los resultados de los instrumentos estadísticos aplicados en la hacienda. El capítulo cuarto plantea la propuesta de diseño organizativo y de evaluación de desempeño para los colaboradores de la Hacienda La Merced en la cual se presentan los procesos integrales y funciones a ser diseñadas que permiten realizar un aporte para la hacienda.

Un diseño organizacional tanto vertical como horizontal con círculo de calidad permanente dentro de la Hacienda La Merced permitirá que se realice un aporte en conocimientos y habilidades de cada uno de los miembros dando una mejora continua.

Capítulo primero

Marco teórico

1. Estructura organizacional

Las empresas demandan de una estructura que se convierta en la columna vertebral para que puedan responder de manera efectiva a las demandas de sus clientes. Su existencia implica la distribución efectiva y equitativa de funciones para que el personal disponga de una gestión orientada a cumplir los objetivos planteados.

Para Robbins (2017, 63), “la estructura organizacional determina la manera como la empresa busca cumplir sus actividades, definiendo sus jerarquías y cadena de mando”.

El concepto presentado aborda la existencia de un modelo organizacional que define las funciones a cumplirse relacionados a procesos y procedimientos previamente definidos para poder atender las necesidades del cliente.

Su existencia representa un pilar fundamental de la administración de empresas, puesto que la organización implica la adecuada gestión alcanzada.

Los avances de mercado han dado lugar a diferentes modelos de organización. Sobre lo señalado, Gilli (2016, 92) expone que “cada empresa deberá definir su estructura en función de las necesidades de sus clientes”.

Se evidencia la necesidad de disponer de una distribución efectiva que permita el trabajo en equipo del personal, alcanzando mejores resultados.

La estructura organizacional debe responder a la especialización del negocio, permitiendo su diferenciación a fin de mejorar progresivamente su posicionamiento de mercado. Su desarrollo debe ser flexible, entendiendo que puede cambiar acorde a las necesidades propias del ejercicio de la actividad.

Dado que el mercado modifica sus patrones de compra de manera permanente, la estructura se debe sujetar a una revisión constante la cual responda a brindar valor en la satisfacción de las necesidades que se atiende.

La definición de la estructura permite un adecuado funcionamiento organizacional, permitiendo la delimitación de funciones y la distribución efectiva la cual conforma circuitos de trabajo que maximizan la productividad y la eficiencia.

Para Soto (2015, 90), “la estructura organizacional es un sistema planificado que orienta al personal para que pueda cumplir sus obligaciones de manera adecuada”. Su desarrollo implica la clara identificación de las necesidades del cliente para establecer las funciones que son necesarias para poder brindar el servicio o producto ofertado. Este aspecto es complementado por Nieto (2015, 16) que indica que “lo importante es que el personal tenga claro cuál es su rol dentro del negocio, aspecto que permite su efectivo desenvolvimiento”.

Al disponer de una organización definida, la empresa cuenta con alta gestión y proporcione de retroalimentación que facilita la reingeniería y el mejoramiento continuo, aspectos que elevan el rendimiento permitiendo posicionarse en el mercado.

La necesidad de generar una cadena de valor que permita atender las necesidades del mercado da lugar a la definición de una estructura la cual debe ser flexible y adaptable a los constantes cambios del cliente. La empresa gracias a la estructura organizacional puede mejorar su gestión evitando la duplicidad de funciones y desperdicios que atentan contra sus objetivos económicos.

La cadena de valor muestra una relación constante en cada función dando lugar a procesos integrados propios y especializados en el cliente que producen bienestar y satisfacción a la par de diferenciación y posicionamiento. Es decir, a medida que la organización facilita la gestión, la empresa va alcanzando mayor identificación en un mercado que reconoce la viabilidad de los productos y servicios ofertados.

La estructura amerita la adopción de un modelo de administración que identifique aspectos esenciales como la comunicación, integración y valor generado. Estos son descritos por Salas (2017, 219), quien señala que la estructura organizacional promueve “una comunicación bidireccional que permite al personal coordinar de manera adecuada las funciones que producen valor necesario para que el cliente pueda cubrir sus necesidades”.

La estructura organizacional se convierte en un esquema planificado que combina las acciones del personal en diferentes áreas alineándolas a objetivos concretos cuya consecución permiten al negocio expandirse en el mercado.

La disponibilidad de contar con una estructura organizativa definida da lugar a una plataforma que sustenta el crecimiento, permitiendo a través de la comunicación integrar al personal mejorando la cultura organizacional.

El trabajo en equipo se logra a través de una sinergia que constituye la principal ventaja competitiva de toda organización, puesto que su estructura le permite tener mayor

acercamiento y agilidad en la ejecución de sus funciones las cuales se orientan a satisfacer las necesidades del cliente.

Para Torres (2017, 112), toda empresa debe buscar en la organización un modelo de negocios único y competitivo que permita el aprovechamiento del talento disponible a fin de establecer actividades que produzcan alto reconocimiento.

Su desarrollo “facilita el manejo de la gestión” puesto que se basa en la obtención permanente de información actualizada la cual permite la toma de decisiones de manera efectiva.

Por el contrario, la falta de una organización integral debilita la empresa, la cual va perdiendo de manera progresiva la capacidad de identificarse aun cuando disponga de excelentes productos o servicios.

Los errores constantes de coordinación entre las áreas empresariales se constituyen en obstáculos que afectan la gestión, no permitiendo el cumplimiento de las metas propuestas.

1.1. Tipos de estructura organizacional

Uno de los temas de mayor controversia se enfoca en los tipos de estructura organizacional que las empresas deben adoptar para conformar una cadena de valor efectiva.

Existen diversos criterios sobre los modelos de mayor adaptabilidad a los avances del conocimiento y tecnología que inciden en la gestión de la empresa. Cuesta (2016, 88) describe la existencia de tres tipos de estructura que pueden ser claramente identificables:

- Estructura funcional: Se define como estructura funcional aquella en donde la empresa se clasifica en actividades determinadas por categorías comunes. Para Zapata (2016, 34) existen cuatro áreas principales de la empresa; administración, operaciones, mercadeo y finanzas. El área administrativa implica los departamentos de apoyo como talento humano, sistemas entre otros. El área operativa implica los procesos de producción y logística. El área comercial implica las actividades para posicionar la empresa en el mercado y el área financiera maneja el capital del negocio. La ventaja de esta estructura se basa en la clara delimitación de las funciones, las cuales permiten a la empresa especializarse a fin de cumplir de manera adecuada todos los requerimientos exigidos.

- Estructura de proyectos: La organización por proyectos ha tenido un auge amplio en el mercado y comprende una estructura organizacional que se enfoca en proyectos específicos que la empresa cumple y desea implementar. Su ventaja se basa en la flexibilidad de la organización en la cual el personal puede trabajar de manera simultánea en varios proyectos permitiendo un mayor aprovechamiento del recurso. Según (González 2017, 77), la estructura de proyectos tiene “el rol principal de enfocar la empresa hacia el crecimiento, motivando la gestión de proyectos nuevos que implican un crecimiento constante”.
- Estructura matricial: El control interno adquiere mayor relevancia en la organización cuando esta relaciona procesos y departamentos. La estructura matricial implica un sistema clasificado por productos y áreas en los cuales asignan responsables lineales dando lugar a una revisión integral paralela que permite la pronta identificación de debilidades. Para Samaniego (2016, 193), la estructura matricial establece un sistema “hibrido que combina de cierta manera la organización funcional y la de proyectos, maximizando la capacidad de control y mejoramiento”. Su desarrollo tiene como principal ventaja el establecer una supervisión constante a los procesos internos, lo que fomenta mayor trabajo en equipo y orientación a la mejora.
- Estructura celular: Una de las estructuras de mayor impacto en la organización moderna es la celular. La ventaja de su conformación se fundamenta en la delegación de las funciones. En este caso, se busca una amplia desconcentración permitiendo a núcleos organizacionales la toma de decisiones enfocadas en las actividades diarias. Para Santander (2017, 104), este tipo de organización “tiene como principal ventaja la facilidad en cuanto a la coordinación del trabajo”. Su estructura puede tener amplia flexibilidad lo que hace que se ajuste a la cultura del territorio en donde opera la empresa. Dado a la necesidad de expansión en la marca, la estructura celular se ajusta adecuadamente a mecanismos como la franquicia en donde es necesario respetar lineamientos, pero adaptarlos a la realidad de cada entorno. En este sentido, este tipo de estructura permite disponer de especialización y estandarización aspectos que se constituyen en los pilares fundamentales para alcanzar el éxito. Pese a este tipo de ventajas, existen también aspectos que complican su aplicación, siendo el principal la dificultad en el personal para asumir roles de alta gerencia. En muchas ocasiones el personal a cargo no tiene el interés para asumir retos estratégicos lo que impide un

funcionamiento eficiente de las células creadas. Para solventar esta situación se recomienda de manera permanente la capacitación de los procesos a fin de que se produzca seguridad que se derive en acciones efectivas acorde los estándares fijados.

Las diferentes estructuras señaladas son óptimas en relación a las necesidades de la empresa y su entorno. Cada organización deberá evaluar las fortalezas y debilidades existentes a fin de establecer el modelo que mejor le convenga. En todos estos casos, la organización adquiere un rol fundamental en la empresa, siendo este la razón por la que alcanzan un rápido crecimiento y desarrollo.

1.2. Conformación de una estructura organizacional efectiva

Dado a la importancia existente en la organización, su diseño y logro debe basarse en procesos debidamente planificados definidos en base a metodologías probadas. Para la alta gerencia es una responsabilidad establecer mecanismos orientados a la creación de una organización competitiva, por lo que es necesario cumplir una serie de pasos de manera sistemática.

En primera instancia es indispensable identificar las orientaciones estratégicas que la empresa debe adoptar. Para ello, Vizcarra (2017, 14) plantea la definición de estándares estratégicos orientadores como la definición de la visión, misión, principios y valores. Su enfoque se basa en que “la organización de la empresa debe estar orientada a cumplir la planificación estratégica que esta tenga”.

Al tener definido los objetivos y metas que se espera cumplir, es necesario establecer la estructura organizacional que permita su cumplimiento.

El cumplimiento de esta primera instancia debe alinearse a los siguientes aspectos:

- Definir los objetivos y metas que la empresa quiere alcanzar en el tiempo.
- Establecer la estrategia principal que determinará toda su organización.
- Plantear las tácticas operativas que se requieren para el cumplimiento de la estrategia.
- Conformar las actividades estableciendo su relación, duración y recursos necesarios a fin de que se puedan cumplir de una manera eficiente.

En segundo lugar, es necesario establecer una estructura basada en áreas de gestión. Su desarrollo da lugar a una delimitación de funciones las cuales ayudan a evitar duplicidad. Además, se establecen las necesidades en competencias y conocimientos del personal que va a asumirlas de manera directa.

Es fundamental definir áreas de trabajo las cuales se relacionan a definiciones que van a dar lugar a la organización adoptada. Según Porter (2017, 54), la organización es una estructura de valor que se compone de procesos de apoyo y críticos que se orientan a obtener margen.

Toda empresa demanda de áreas de gestión las cuales pueden ser subclasificadas en las siguientes:

- Administrativas: Las cuales conforman un apoyo para el cumplimiento de todos los procesos internos de la empresa. Se conforma de procesos de talento humano, sistemas, calidad, servicios generales entre los más importantes.
- Comerciales: Delimitan las acciones comerciales necesarias para ser identificado por el mercado objetivo. Además, comprenden las áreas de servicio al cliente y ventas para obtener ingresos acordes al presupuesto aprobado.
- Financieras: Implica el control del flujo del dinero, el pago de proveedores, el manejo de la contabilidad y los presupuestos para garantizar que toda la estrategia puedan ser ejecutadas en relación a los plazos definidos.
- Operativas: Implica las operaciones que permiten obtener el producto o servicio a comercializar. Incluye las áreas de fabricación, inventario, logística y distribución.

En tercera instancia se encuentra la formulación de los equipos de trabajo. Esta involucra la necesidad de talento en cada una de las áreas delimitadas para que las funciones puedan ser cumplidas de manera efectiva.

En este proceso se definen las funciones dentro de las tácticas establecidas, encargando a los diferentes responsables. Su desarrollo permite tener las jerarquías necesarias para la toma de decisiones requeridas en cada área.

Se deben llevar a cabo las siguientes funciones necesarias para su cumplimiento:

- Establecer los perfiles requeridos para cada área.
- Conformar los equipos de trabajo.
- Asignar las funciones a realizarse.

Una vez definida las funciones es necesario establecer sistemas de evaluación por desempeño. Para ello es necesario definir indicadores claves de desempeño (KPI). Cada una de las áreas internas es controlada y retroalimentada a fin de identificar falencias en busca de un mejoramiento continuo.

La definición de indicadores permite la evaluación constante de las acciones cumplidas en relación a sus resultados para establecer las acciones correctivas, preventivas y de recuperación necesarias.

Los pasos a seguir para el cumplimiento de la evaluación son los siguientes:

- Conocer las funciones asignadas en cada área.
- Establecer los parámetros a medir en base a los objetivos.
- Definir los indicadores de gestión a aplicarse.
- Definir las fórmulas de ejecución, frecuencias y responsables.
- Establecer los tableros de comando para poder evaluar los resultados a obtener.
- Definir los procesos de socialización de resultados.

Una vez establecidos los controles, la organización debe de establecer los sistemas transversales que dan lugar a proyectos de gestión enfocadas en el crecimiento constante. Se debe formar los círculos de calidad los cuales tienen la misión de mejorar la organización en base a los resultados obtenidos y los cambios del mercado.

Para Deming (1950), los círculos de calidad cumplen un rol fundamental en la organización, basada en la conformación de estructuras paralelas orientadas a mejorar la gestión. Su desarrollo puede delimitarse en base a una estructura de células o proyectos los cuales permiten especializar la organización.

Los procesos a cumplir en esta instancia se pueden definir de la siguiente:

- Definir las políticas de los círculos de calidad.
- Establecer los integrantes de cada círculo
- Determinar las actividades a cumplirse enfocados en el líder, el controlador de tiempo, los ejecutantes.
- Establecer los parámetros sobre los cuales se deben presentar las acciones.

Cada una de las instancias señaladas dan lugar a una organización dinámica que puede ajustarse a diferentes estructuras acorde los temas estudiados. Cada empresa puede

establecer los cambios que considere necesario a fin de mantener una organización efectiva.

1.3 Componentes para una organización efectiva

Para desarrollar una organización adecuada es importante poner atención a diferentes componentes que interactuaran permitiendo la efectiva estructura interna. Estos pueden ser definidos de la siguiente manera:

- **Talento humano:** El componente más importante en la organización es el talento humano. Por ello, es necesario establecer procesos internos de identificación de roles, reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación por desempeño.
- **Procesos:** Es importante que la empresa defina los procesos que el personal debe cumplir. La delimitación de los procesos implica las actividades y su relación necesarias para alcanzar los márgenes y objetivos planteados.
- **Recursos:** Es necesario que la empresa determine los recursos materiales e insumos que se van a necesitar para el cumplimiento de los procesos. Los recursos deben ser determinados en base a las necesidades debiendo estos estar disponibles para su uso oportuno.
- **Presupuestos:** Es necesario disponer del capital para financiar todos los requerimientos internos. La fijación de las fuentes de financiamiento y la entrega de capital es sin duda un elemento esencial en la organización.

2. Gestión laboral

La estructura que adopte la empresa influenciará de manera directa la gestión laboral, la cual se define como “el conjunto de actos cumplidos por el personal en relación a sus obligaciones” (Martínez 2016, 37).

La gestión laboral implica una serie de competencias que deben ser atendidas por parte de los responsables. Estas pueden describirse de la siguiente manera:

- **Gobernar:** Implica disponer de competencias de liderazgo para el manejo efectivo de los grupos de trabajo. El liderazgo no se relaciona de manera directa con el nivel jerárquico sino como un concepto natural que conlleva a asumir responsabilidades de manera efectiva para disponer de la mejor relación entre los equipos de trabajo.

- Dirección: Disponer de lineamientos para orientar y aprovechar cada una de las competencias del personal a fin de maximizar los resultados. La dirección se basa en una eficiente planificación y organización la cual facilita una gestión laboral efectiva.
- Cultura: Es importante que la gestión laboral se base en una cultura homogénea la cual es el resultado de una efectiva relación entre los integrantes del equipo. Para ello, es necesario contar con una organización orientada en resultados los cuales deben ser adecuadamente transmitidos para que todos aporten con sus propias iniciativas y trabajo.
- Formación: La gestión laboral se apoya en una formación constante la cual implica el mejoramiento, actualización y adopción de nuevas competencias y conocimientos que van a permitir la toma de decisiones efectivas. La actualización de los conocimientos da lugar a una adaptación temprana de los cambios de mercado permitiendo a la empresa mantener un posicionamiento adecuado y una orientación innovadora.

La gestión laboral implica también las políticas que emanan los actos cumplidos, situación que abarca elementos como la comunicación constante entre el personal, la motivación del equipo para alcanzar las metas propuestas, la confianza desarrollada que permita al personal sentirse a gusto en la empresa, el sentimiento de pertenencia para que el personal se sienta parte importante de la organización, la efectiva distribución de las cargas laborales las cuales permitan un desempeño efectivo del personal, el liderazgo lateral que prime la orientación efectiva del talento humano existente.

Para Carrasco (2018, 209), la importancia de la gestión laboral implica operaciones coordinadas necesarias para la efectiva administración de cada área en la empresa. Su desarrollo se basa en el personal, garantizando la conformación de entornos efectivos los cuales den lugar a un entorno efectivo.

La gestión laboral se fundamenta en actividades empresariales para alcanzar resultados enfocados en objetivos. Implica los siguientes aspectos:

- Diseño: Determinación de las acciones que son requeridas para una efectiva administración de los procesos organizacionales. Para Candence (2018, 44), el diseño involucra la formulación de estrategias que definen toda la acción

que una empresa va a cumplir en el tiempo. Gracias al diseño la empresa adopta un modelo a seguir que involucra a todos los participantes.

- **Implementación:** La gestión laboral debe convertir en realidad las estrategias diseñadas. Su desarrollo se enfoca en realidades las cuales son provocadas con el trabajo diario. Se relaciona a la toma de decisiones constantes las cuales van dando lugar a la propia identidad de la empresa.
- **Desarrollo:** Convertir en realidad las estrategias planteadas y alcanzar los objetivos operativos y estratégicos es el rol de toda gestión laboral. Su ejecución aprovecha todas las competencias del personal alineándolas a los procesos definidos.

Como se puede apreciar, la gestión laboral establece un modelo de acción en el cual interviene directamente el personal, dando como resultado el alcance de metas establecidas. Su desarrollo promueve la integración produciendo sinergia en la cual la suma de las partes es mayor que el resultado esperado.

La gestión laboral debe ser inclusiva, debido a que involucra a todas las áreas de la empresa. Su desarrollo no puede segregar departamentos y áreas existentes, debiendo conformar equipos multidisciplinarios los cuales se conviertan en la base del desarrollo a alcanzar.

Su funcionalidad debe basarse en la modernización permanente, lo cual implica un conocimiento del mercado, de las variaciones en el consumo y las tendencias que adoptan los mercados para poder satisfacer sus necesidades. En la medida que la gestión laboral se relacione al mercado, los resultados van identificando a la empresa, permitiendo que la marca sea reconocida.

Para Orellana (2015, 68), la gestión laboral es un resultado producido por una planificación integral que identifica la importancia del personal y sus relaciones. Su desarrollo permite al personal integrarse en la empresa, lo que fomenta el logro de metas que impulsan un crecimiento amplio del negocio.

2.1. Componentes de la gestión laboral

La gestión laboral involucra una serie de componentes los cuales son indispensables para todo tipo de organización. Estos pueden ser clasificados de la siguiente manera:

- Sistemas internos de selección de personal. Es un proceso de preselección y selección que las empresas llevan a cabo en las cuales se revisa los perfiles necesarios para que puedan desempeñarse de manera adecuada las actividades para las cuales fueron contratados. Además, implica una revisión de información preliminar según las exigencias, teniendo dentro de estas los estudios académicos debidamente registrados, los derechos de ciudadanía vigentes, entre otros.
- Conformación de contratos de trabajo. Implica garantizar los derechos del trabajador debidamente definidos en las normativas laborales vigentes en el país. Su desarrollo cumple con todas las formalidades requeridas para iniciar la relación laboral entre el empleador y el trabajador. Es importante que el contrato se base en las modalidades vigentes en relación a las necesidades del empleador. Es fundamental que contenga todas las cláusulas esenciales para definir un mecanismo expreso el cual permita garantizar condiciones claras con respecto a las obligaciones y derechos de las partes.
- Diseño de programas de *on boarding*. El proceso incluye la pronta adaptación del personal que se integra a la empresa. Incluye las fases de inducción que se relacionan a la bienvenida al trabajo, el recorrido por las instalaciones de la empresa en donde se aprovecha para presentar a todo el personal. Además, incluye la capacitación de las funciones y entrega de reglamentos y manuales que determinan los procesos a cumplirse de manera interna.
- Programas de formación. Incluye el cumplimiento de las obligaciones con el Estado y el trabajador con respecto a la actualización de los conocimientos. Su desarrollo parte de una estructura interna de formación que permite al personal mejorar sus conocimientos a fin de que pueda adaptarse a los cambios de mercado y a las nuevas exigencias. Su desarrollo permite alcanzar sistemas de promoción que incluyen la posibilidad de instaurar un crecimiento profesional a la nómina basado en resultados integrales.
- Procesos de fidelización de la nómina. Incluye una serie de actividades internas las cuales se enfocan en mantener sistemas de lealtad que eviten altas tasas de rotación externa de personal. Su desarrollo se focaliza principalmente en la conformación de entornos en donde el personal se sienta a gusto y busque ser parte de la empresa en el largo plazo.

- Registro de obligaciones de nómina. Permite la documentación y ejecución de los procesos relacionados al cumplimiento en los pagos de los derechos del trabajador. Dentro de su ejecución se encuentra la entrega de roles de pago, pago de componentes salariales adicionales, pago de utilidades, salario digno y actas de finiquito. Es importante que cada uno de estos requerimientos sea cumplido en las plataformas y demandas exigidas por las normas laborales.
- Mecanismos de outplacement. Implica la reinserción laboral de personas que han sido retiradas de una empresa. Es un proceso enfocado a evitar generar daños en la condición individual del trabajador que por los reajustes internos ya no es necesario en la empresa. En este sentido, la organización que despide al personal apoya en su reinserción con actividades encaminadas a facilitar su reconocimiento de oportunidades. Este tipo de prácticas es poco común en países como Ecuador sin embargo en los países de primer mundo son naturales, mostrando excelentes resultados.
- Negociación con sindicatos. Implica el reconocimiento de los sindicatos existentes en la empresa. Establece relaciones efectivas para la conformación de contratos colectivos que partiendo del mejoramiento de las condiciones del trabajador se relacionen a crear entornos en donde la empresa pueda alcanzar una lealtad efectiva por parte de su nómina.
- Políticas retributivas. Incluye la fijación de mecanismos de incentivo no necesariamente económicos para el personal. Se estudia alternativas como capacitación, viajes, oportunidades de crecimiento, entre otros que son parte de los logros alcanzados. Este tipo de retribución debe ser debidamente presupuestado a fin de que se aplique de manera clara y oportuna.
- Planificación de procesos de jubilación. Además de los procesos obligatorios definidos en la ley, la empresa en agradecimiento a los trabajadores que han cumplido determinados años en la empresa, define mecanismos de jubilación que representan un ingreso adicional a sus derechos. Esta situación enmarca una gestión integral en donde el personal se siente apoyado, comprendido y parte de la empresa.
- Evaluación de los riesgos. Incluye la delimitación de los riesgos de trabajo y salud ocupacional para establecer programas preventivos que permiten al personal actuar de manera efectiva en el caso de riesgo. Su desarrollo tiende a

disminuir riesgos de enfermedades profesionales, incidentes y accidentes que pueden comprometer la integridad del personal.

- Mecanismos de ergonomía. Implica la adopción de mecanismos de protección de la fisonomía física de las personas. Involucra el diseño de las máquinas, muebles y enseres a fin de que estas respondan a la fisonomía propia de las personas, mejorando su gestión y evitando posibles incidentes que puedan afectar la estabilidad física y emocional del trabajador.
- Atención a las inspecciones de trabajo. Involucra brindar las facilidades esenciales para que los órganos de control puedan cumplir las inspecciones necesarias a fin de garantizar los derechos del trabajador.
- Protección de datos personales. Determina las normas de seguridad y protección de datos para que estos solo sean manejados de manera interna sin violar derechos de intimidad y reserva de datos recibidos. Es importante que en este proceso la gestión laboral diseñe las estructuras de datos que permiten conocer al trabajador y disponer de la suficiente información que facilite el cumplimiento de todas las obligaciones y necesidades de la empresa.

Como se observa, la gestión laboral involucra varios procesos que deben ser diseñados y adoptados por toda empresa permitiendo la efectiva participación del trabajador en sus obligaciones. Su desarrollo garantiza la conformación de entornos de trabajo adecuados en donde la cultura se fortalece permitiendo disponer de una nómina confiable, capacitada y apta para asumir las responsabilidades actuales y las del futuro inmediato.

2.2. Medición del desempeño del trabajador

Según Buenaño (2017, 28), la medición del desempeño es un requerimiento esencial en todo negocio. Con lo cual establece que “la medición del desempeño debe apoyarse en instrumentos especializados los cuales generen información que permita mejorar la gestión”.

El desempeño aborda diferentes ejes de gestión los cuales deben comprender parámetros de eficiencia, efectividad y eficacia siendo estos prioritarios para impulsar cambios que mejoren la gestión desde toda perspectiva.

Su desarrollo, establece la existencia de un rendimiento laboral el cual debe ser cuantificado para poder determinarse el cumplimiento. Al respecto, Vélez (2017, 189)

señala “que todo personal debe ser evaluado a fin de verificar que las exigencias del cargo han sido cumplidas acorde las disposiciones establecidas”.

El desempeño puede ser determinado como un mecanismo de retroalimentación puesto que provee de información que identifica fortalezas y debilidades que deben ser superadas con acciones dentro de cada organización.

Esta situación hace esencial en todo negocio proceda a su implementación toda vez que su ausencia representa riesgos que pueden comprometer la calidad y por ende la satisfacción del cliente.

Como se puede observar, la medición del desempeño tiene objetivos claros que se relacionan al mejoramiento de la empresa, siendo fundamental en primera instancia identificar las áreas empresariales, las funciones cumplidas y los perfiles del personal a fin de establecer indicadores apropiados que aporten con datos que permitan alcanzar una información efectiva.

Identificar el grado de cumplimiento de los objetivos permitirá a los directivos replantearse acciones, generando cambios que eleven la competitividad y permitan a la empresa alcanzar un liderazgo.

Para una evaluación efectiva, esta debe establecer mediciones generales y específicas las cuales se detallan a continuación:

- **Mediciones generales:** Son aquellas que se aplican a todo el personal, sin importar el rol que este tenga o nivel jerárquico que ostente. Para Vivar (2017, 59) son indicadores generales los siguientes:

Tabla 1
Indicadores generales

Indicador	Fórmula	Frecuencia
Puntualidad	Horario de Asistencia/Horario de Ingreso pactado	Diaria
Uso de uniformes	Uniforme utilizado/Uniforma pactado	Diario

Fuente y Elaboración: Vivar (2017, 59)

- **Mediciones específicas:** Son aquellas que se enfocan en cada una de las áreas de la empresa. Estas pueden ser las siguientes:

Tabla 2
Indicadores específicos

Indicador	Fórmula	Frecuencia
Nivel de ventas	Ventas alcanzadas/Presupuesto en ventas	Mensual
Nivel de cobranzas	Cobros efectuados/Total de cartera	Mensual
Nivel de productividad	Número de unidades producidas/Presupuesto de producción	Mensual
Nivel de participación de mercado	Participación de mercado/Mercado total	Mensual
Errores en la producción	Unidades defectuosas/Total de unidades producidas	Mensual
Gastos vs Ingresos	Gastos totales/Ingresos	Mensual
Liquidez	Activo Corriente/Pasivo Corriente	Mensual

Fuente y elaboración: Vivar (2017, 70)

Cada uno de los indicadores señalados permite disponer de una retroalimentación efectiva de la empresa, que facilita la gestión laboral encaminándola hacia las necesidades y prioridades detectadas.

2.3. Sistema de medición de desempeño

Para López (2017, 55), el sistema de medición de desempeño debe ser especializado en relación a la actividad que cumple cada empresa. Su desarrollo debe disponer de una sólida estructura organizacional que permita definir los instrumentos idóneos para efectuar un control eficiente.

El sistema busca mejorar el desempeño individual del personal para fortalecer la gestión y encaminar a la empresa a su crecimiento. Para ello, el avance del conocimiento en ámbitos del talento humano ha permitido identificar cuatro ejes principales que conllevan la medición, estos son los siguientes:

- **Productividad y calidad en el trabajo:** Ron (2014, 66) indica que la evaluación del desempeño deberá orientarse en factores de productividad y calidad los cuales son esenciales para generar satisfacción en el cliente. Estos factores los describe como “indispensables para determinar si la empresa ha cumplido con

las cuotas de producción requeridas para mantener un posicionamiento de mercado”.

- **Formación y capacitación del personal:** La medición del desempeño debe relacionarse a las competencias, habilidades y destrezas del personal las cuales son directamente proporcionales al conocimiento. Para Castro (2016, 369) “el nivel de conocimiento es determinante en el resultado por lo que debe evaluarse mediante indicadores de gestión”.
- **Resultados económicos alcanzados:** La evaluación del desempeño debe contener indicadores económicos y financieros que establezcan el resultado del personal en la empresa. El fin de las empresas privadas es económico por lo que la principal tarea del personal es alcanzar las metas presupuestadas. El desempeño adquiere un tinte monetario que debe incorporarse en todo modelo de evaluación.
- **Alcance de los objetivos:** Determinar con claridad los objetivos a alcanzar marca el direccionamiento de todo negocio y fomenta un entorno adecuado para que el personal pueda desarrollarse. La evaluación por desempeño deberá contener indicadores específicos y generales de todos los procesos internos fin de determinar su aporte dentro de los logros alcanzados.

2.4. Modelo de una gestión laboral efectiva

La importancia de la gestión laboral en todo negocio radica en el alcance de los resultados con eficiencia y eficacia. Su implementación permite disponer en todo momento de información la cual orienta hacia una gestión totalmente productiva.

Es importante que el modelo de gestión efectiva sea amplio, es decir pueda integrar diferentes factores que son esenciales en la búsqueda de la excelencia. Por ello, no se debe descuidar ningún detalle, tomando en consideración que en estos radica la diferenciación que se alcance en el mercado.

Según López (2017, 88) es fundamental que la gestión laboral se sustente en la motivación al personal, debido a que por más conocimiento que este pueda tener y experiencia, si no se siente a gusto en el lugar del trabajo no se presentarán los resultados esperados.

Para enfocarse en una motivación adecuada, la empresa debe establecer acciones delimitadas las cuales permitan al personal integrarse, comunicarse entre sí y disponer de medios de crecimiento constante. Las empresas planas resultan poco competitivas en la

actualidad, por lo que es necesario disponer de un programa debidamente presupuestado enfocado en incentivar al personal a trabajar.

Cuando los programas de motivación surten efecto, los primeros síntomas son la participación activa del personal. Además, de cumplir las funciones asignadas, el personal propone mejoras y cambios por lo que le interesa participar en círculos de calidad que le brinden espacios para poder consolidar acciones de mejoramiento.

También, la motivación tiene lugar en función de los resultados relacionados a la productividad y calidad. El deseo del personal por servir de manera efectiva da lugar a un mejoramiento constante de los resultados. El sentido de pertenencia permite que la persona se sienta parte de la empresa, cuidándola para que alcance los resultados.

La motivación provoca que la empresa adopte sistemas de colaboración continua en donde los sistemas rígidos de control van cambiándose a sistemas dinámicos los cuales son impulsados por los propios trabajadores, detectando oportunidades que la empresa puede aprovechar de mejor manera.

Otro aspecto clave en la gestión laboral es la confianza. La dirección de la empresa debe crear un entorno de respeto en donde el trabajador tenga la seguridad de disponer de sistemas Ganar-Ganar. Esto conlleva a un sentido de mayor relación de los niveles jerárquicos de la empresa que provocan un entorno de alto desempeño.

La seguridad de recibir sus pagos a tiempo y aquellos aspectos relacionados a los derechos fundamentales van provocando un sentido de pertenencia el cual se evidencia en los resultados obtenidos.

Las relaciones internas mejoran y con ello una comunicación bidireccional permanente que va fortaleciendo a la cultura organizacional. Para Pérez (2016, 112) a medida que una empresa produce confianza al trabajador, va transmitiendo esta situación al cliente final. Es decir, se desarrolla un entorno general de confianza en donde el personal apoya a consolidar relaciones duraderas con el mercado al que sirve.

Por el contrario, cuando existe falta de confianza y cumplimiento por parte del empleador con respecto a sus obligaciones, la insatisfacción del personal se transmite al cliente final. Esta situación es evidente en los niveles de ingreso y gastos los cuales inciden en la rentabilidad.

En respuesta de este entorno, muchas organizaciones optan por una presión más relevante basadas en controles agudos. Dado esta situación, las relaciones internas se van perdiendo haciendo prácticamente imposible el mejorar en el mercado.

Cuando la situación interna ha llegado a niveles bajos de confianza, las acciones a implementar pueden inclusive no causar un efecto positivo, siendo una alternativa el cambio de personas internas. Esta situación representa una debilidad que detiene el progreso siendo una medida poco efectiva pero necesaria.

Finalmente, la clave de una gestión laboral efectiva tiene lugar en la definición de las cargas de trabajo. Cuando estas son equitativas y relacionadas a la capacidad física, psicológica y laboral del trabajador, los niveles de cumplimiento se mantienen en los estándares requeridos.

Para Chiavenato (2000, 194) la adecuada distribución de las cargas laborales da lugar a una estructura sólida en donde se erradican accidentes e incidentes, permitiendo disponer de una producción de gran escala.

Por el contrario, la falta de una efectiva distribución de las cargas de trabajo provoca riesgos internos y desmotivación. El personal se ve incapacitado de cumplir con los niveles requeridos, aumentando los niveles de error. Esta situación trae consigo un debilitamiento de las relaciones internas, lo que aumenta los niveles de insatisfacción.

Las empresas que no trabajan en una definición de cargas laborales generalmente experimentan una pronta caída en los resultados sumada a un aumento progresivo de la rotación de personal. Cada uno de estos efectos va minimizando la capacidad de la empresa a lograr sus metas.

A nivel de atención al cliente, la insatisfacción se traduce a los servicios. Estos pierden identidad y van perdiendo eficiencia lo que produce molestias que se reflejan en un decaimiento de los ingresos.

Como se observa los efectos negativos de no manejar las claves de la gestión laboral de manera efectiva da lugar a un estancamiento de la empresa, siendo imposible lograr un adecuado reconocimiento por parte del mercado.

Es importante señalar que la quiebra de mercado no está relacionado solo a una competencia fuerte. En la mayoría de los casos se debe a situaciones internas en donde la gestión laboral no ha podido consolidar ventajas competitivas.

Capítulo segundo

Estructura organizacional

1. Datos generales de la Hacienda La Merced

La Hacienda La Merced está ubicada en el cantón Quito, provincia Pichincha, parroquia Pintag; cuenta con aproximadamente 70 hectáreas, destinadas para la crianza de animales y sembríos.

El giro del negocio se basa en la actualidad en la producción de leche, actividad económica que ha tenido graves problemas principalmente por la falta de un marco legislativo adecuado que ha generado constantes variaciones de precio.

A inicios del año 2018 la hacienda reformuló sus estrategias, orientándolas a establecer un crecimiento de mercado producto de la incorporación de procesos propios de distribución que permitan a las grandes pasteurizadoras a disponer del producto en la cantidad y calidad requerida. Su alcance determinó como acción principal la reestructuración organizacional fortaleciendo los procesos de comercialización a fin de que el producto sea identificado no solo por el micro comerciante sino principalmente por los grandes consumidores.

Dentro de las reformas establecidas, se contempló una nueva organización estructural en donde se definió los niveles y cargos requeridos los cuales dieron paso a la formulación de perfiles de talento necesarios.

Para ello, la hacienda requirió una inversión los fondos fueron propios. Durante el mes de febrero del año en mención, los directivos de la hacienda aprobaron la nueva reestructuración organizacional, estableciendo tres niveles de operación los cuales contemplaron los siguientes aspectos:

- Nivel estratégico: Enfocado en la formulación y revisión de la estrategia a adoptar por parte de la hacienda.
- Nivel ejecutivo: Enfocado de la dirección especializada de la hacienda para que la estrategia pueda implementarse.
- Nivel operativo: Enfocado en las actividades contempladas en los procesos definidos.

Los diferentes esfuerzos desarrollados no pudieron concretarse debido a la falta de un plan integral que permita una estructuración eficiente que fomente una evaluación de desempeño integral. Las motivaciones de cambio quedaron definidas, pero no ejecutadas lo que no permitió un verdadero desarrollo para la hacienda.

Conforme lo expuesto, se replantearon sus elementos estratégicos los cuales quedaron definidos de la siguiente manera:

1.1. Misión

“Generar valor en cada actividad cumplida que permita alcanzar un desarrollo integral enfocado en la superación de las expectativas del cliente, el desarrollo del personal y la rentabilidad de los proveedores y socios”.

1.2. Visión

“Ser el principal abastecedor de leche de pasteurizadoras nacionales para el año 2020 reconocido por su alta calidad y niveles de escala referentes a sus procesos ambientalmente responsables y enfocados a la salud de la población”

1.3. Objetivos estratégicos

OE1.- Incrementar la demanda de leche de las pasteurizadoras a nivel nacional.
 OE2.- Incrementar los niveles de productividad, reduciendo el desperdicio.
 OE3.- Incrementar la rentabilidad financiera en base a la cobertura de proyecto
 OE4.- Mejorar los procesos internos orientados en la evaluación interna integral
 OE5.- Mejorar los niveles de talento humano para soportar los cambios ejecutados.

OE6.-Mejorar el nivel de desarrollo de marca en el mercado



Gráfico 1. Estructura Organizacional Actual

Fuente y elaboración propias

Capítulo tercero

Evaluación de resultados

1. Diseño del levantamiento

El nuevo diseño estructural faculta una evaluación constante del desempeño a fin de permitir un cambio en el modelo de negocios actual de la Hacienda la Merced, demanda de un estudio profundo de sus necesidades actuales, a fin de definir un plan de acción viable de ser ejecutado.

Para ello, el proceso de levantamiento de datos incluye una revisión interna de los intereses de posicionamiento que se quiere alcanzar para mejorar la gestión actual.

1.1. Población y muestra

En total en la hacienda laboran de manera directa 15 colaboradores, por lo que no fue necesario el cálculo de una muestra representativa, siendo viable el 100% de levantamiento y confiabilidad.

La encuesta se fundamenta en la escala de Likert mediante preguntas cerradas. Estas fueron clasificadas en dos grupos; las cinco primeras se enfocan en la estructura organizacional buscando identificar los problemas que actualmente tiene la organización para poder establecer medidas correctivas. Las cinco restantes se fundamentan en los temas de evaluación por desempeño, identificando el nivel de conocimiento que le personal tiene sobre estos procesos.

1. ¿Dispone de claridad en la delimitación de las funciones a usted asignadas?

Tabla 3

¿Dispone de claridad en la delimitación de las funciones a usted asignadas?

Opciones	Frecuencia	Tasa	Acumulación
Siempre	3	20,00%	20,00%
Algunas veces	2	13,33%	33,33%
Casi Nunca	5	33,33%	66,67%
Nunca	5	33,33%	100,00%
Total	15	100,00%	

Fuente y elaboración propias

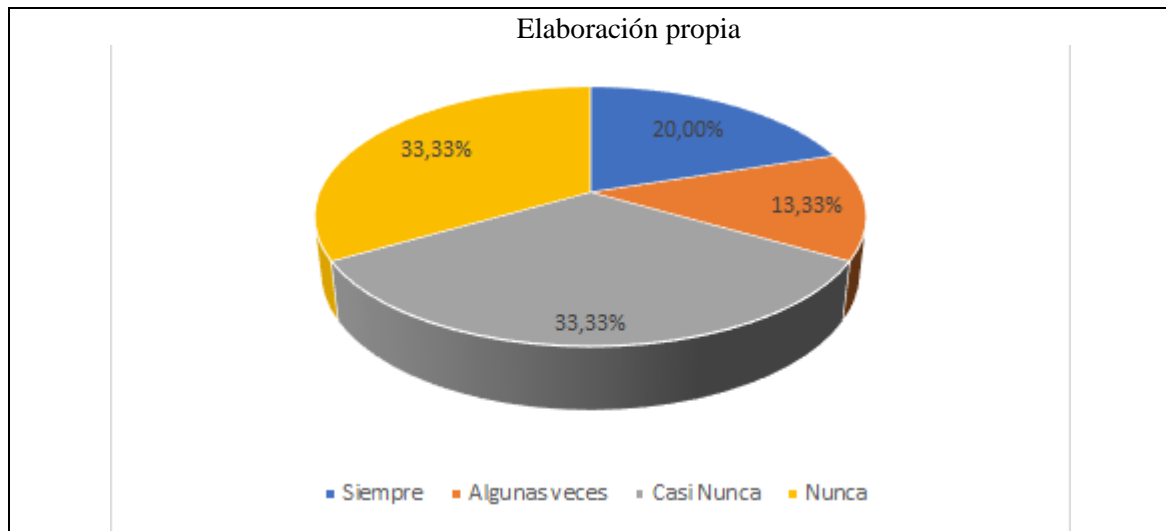


Gráfico 2. ¿Dispone de claridad en la delimitación de las funciones a usted asignadas?
Fuente y elaboración propias

Análisis e interpretación

Se observa una clara debilidad en el diseño organizativo de la empresa en la medida que la mayor parte del personal no identifica con claridad las funciones bajo su responsabilidad. El 33,33 % nunca ha delimitado sus funciones lo que muestra altos riesgos de duplicidad de funciones que afectan la gestión interna.

La evaluación del desempeño también se ve afectada por la falta de delimitación en la medida que pueden omitirse controles indispensables según el cargo, por otra parte pueden evaluarse aspectos que aporten poco valor a la consecución de los objetivos empresariales.

2. ¿Dispone de guías o manuales que le permitan llevar a cabo a cabalidad sus funciones?

Tabla 4

¿Dispone de guías o manuales que le permitan llevar a cabo a cabalidad sus funciones?

Opciones	Frecuencia	Tasa	Acumulación
Siempre	0	0%	0%
Algunas veces	3	20%	20%
Casi Nunca	1	7%	27%
Nunca	11	73%	100%
Total	15	100%	

Fuente y elaboración propias

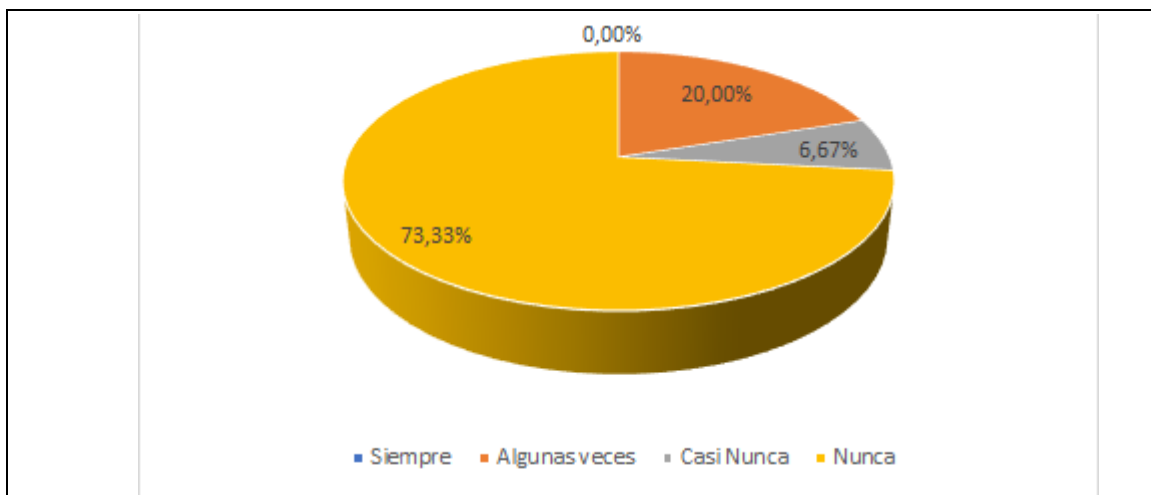


Gráfico 3. ¿Dispone de guías o manuales que le permitan llevar a cabo a cabalidad sus funciones?

Fuente y elaboración propias

Análisis e interpretación

La falta de manuales internos da lugar a altos índices de error en la gestión lo que afecta el resultado final. Esta situación señalada debilidad en el diseño organizativo en donde el comportamiento organizacional no provee de herramientas al personal para disponer de una orientación efectiva.

Los resultados muestran que el 73 % del personal no dispone de guías lo que obliga a trabajar de una manera empírica basándose en la razón la cual puede generar conflicto interno y lentitud en la gestión de los procesos.

- ¿Qué problemas con frecuencia se presentan en las actividades que cumple regularmente?

Tabla 5

¿Qué problemas con frecuencia se presentan en las actividades que cumple regularmente?

Opciones	Frecuencia	Tasa	Acumulación
Duplicidad	3	20%	20%
Desperdicio	4	27%	47%
Entorno tenso	5	33%	80%
Falta de orientación	3	20%	100%
Total	15	100%	

Fuente y elaboración propias

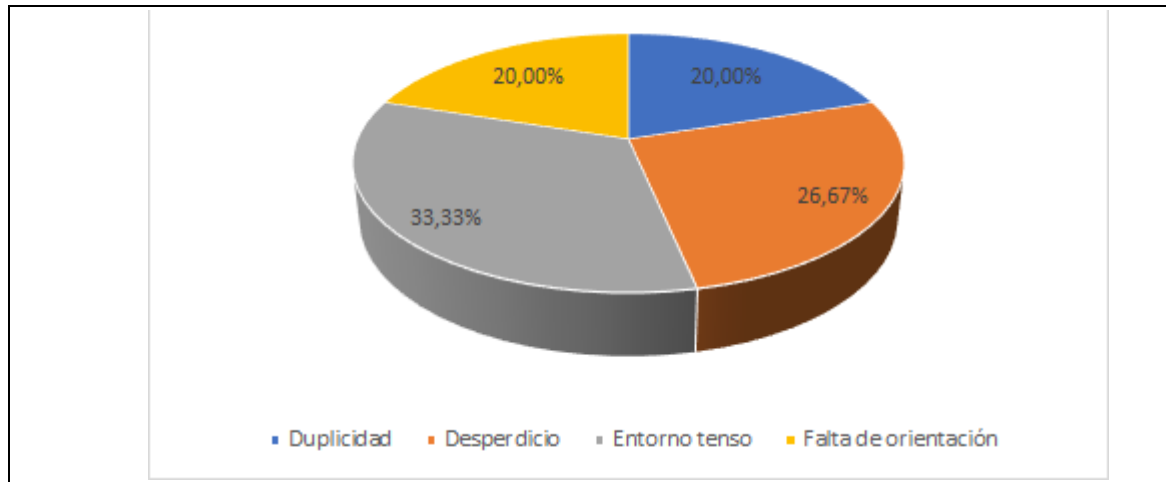


Gráfico 4. ¿Qué problemas con frecuencia se presentan en las actividades que cumple regularmente?

Fuente y elaboración propias

Análisis e interpretación

Los problemas que han sido principalmente identificados por el personal es la tensión interna entre compañeros y el desperdicio. El primero concentra el 33% y el segundo el 20 %, lo que evidencia serios problemas en el diseño organizativo.

Esta situación muestra la necesidad de orientar la propuesta hacia un diseño ágil y efectivo claramente delimitado que evite tensión entre los colaboradores y permita disponer de una sinergia en el cumplimiento del trabajo.

4. ¿Cuáles elementos se presentan con frecuencia en las funciones cumplidas?

Tabla 6

¿Cuáles elementos se presentan con frecuencia en las funciones cumplidas?

Opciones	Frecuencia	Tasa	Acumulación
Litros sin medición	3	20%	20%
Ordeños repetidos	3	20%	40%
Demora en la alimentación ganado	4	27%	67%
Problemas de coordinación	5	33%	100%
Total	15	100%	

Fuente y elaboración propias

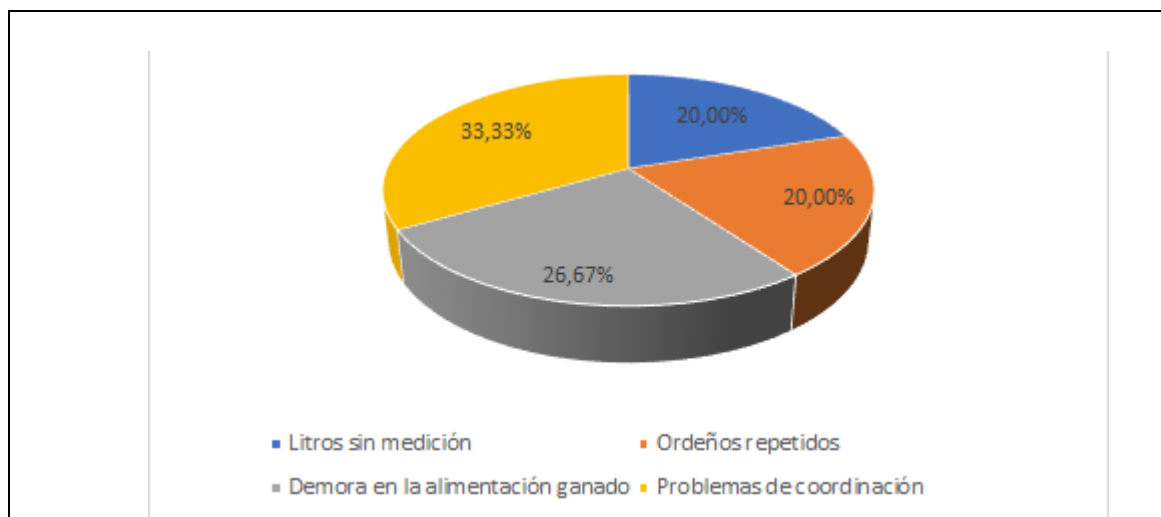


Gráfico 5. ¿Cuáles elementos se presentan con frecuencia en las funciones cumplidas?

Fuente y elaboración propias

Análisis e interpretación

Los problemas de coordinación en el trabajo y la demora en la alimentación del ganado son los problemas puntuales que el personal señala con el 33 % y 27 % respectivamente.

Estos permiten concluir que el diseño organizativo es deficiente y por ende la evaluación de desempeño. En tal virtud es claro que el camino a seguir implica un diseño organizacional claro con una eficiente delimitación de los índices de evaluación a ser aplicados internamente.

- ¿Conoce usted el valor que aporta su actividad a los lineamientos estratégicos propuestos por la hacienda?

Tabla 7

¿Conoce usted el valor que aporta su actividad a los lineamientos estratégicos propuestos por La Hacienda?

Opciones	Frecuencia	Tasa	Acumulación
Siempre	0	0,00%	0,00%
Algunas veces	0	0,00%	0,00%
Casi Nunca	1	6,67%	6,67%
Nunca	14	93,33%	100,00%
Total	15	100,00%	

Fuente y elaboración propias

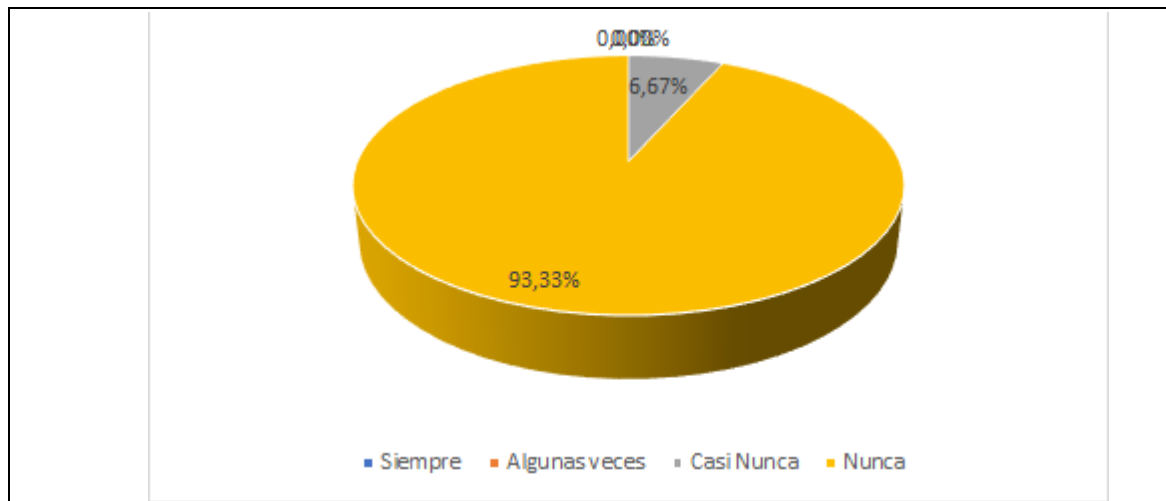


Gráfico 6. ¿Conoce usted el valor que aporta su actividad a los lineamientos estratégicos propuestos por la hacienda?

Fuente y elaboración propias

Análisis e interpretación

Es contundente el 93,33 % de concentración en la opción que señala que nunca el personal relaciona el valor con los lineamientos estratégicos. Esta situación no permite en los actuales momentos establecer un mecanismo de evaluación por desempeño.

Es fundamental establecer una fijación efectiva de procesos que permite conocer el aporte de valor a fin de establecer los controles respectivos.

6. ¿Identifica usted las metas a cumplirse en relación a sus actividades?

Tabla 8

¿Identifica usted las metas a cumplirse en relación a sus actividades?

Opciones	Frecuencia	Tasa	Acumulación
Siempre	3	20,00%	20,00%
Algunas veces	0	0,00%	20,00%
Casi Nunca	1	6,67%	26,67%
Nunca	11	73,33%	100,00%
Total	15	100,00%	

Fuente y elaboración propias

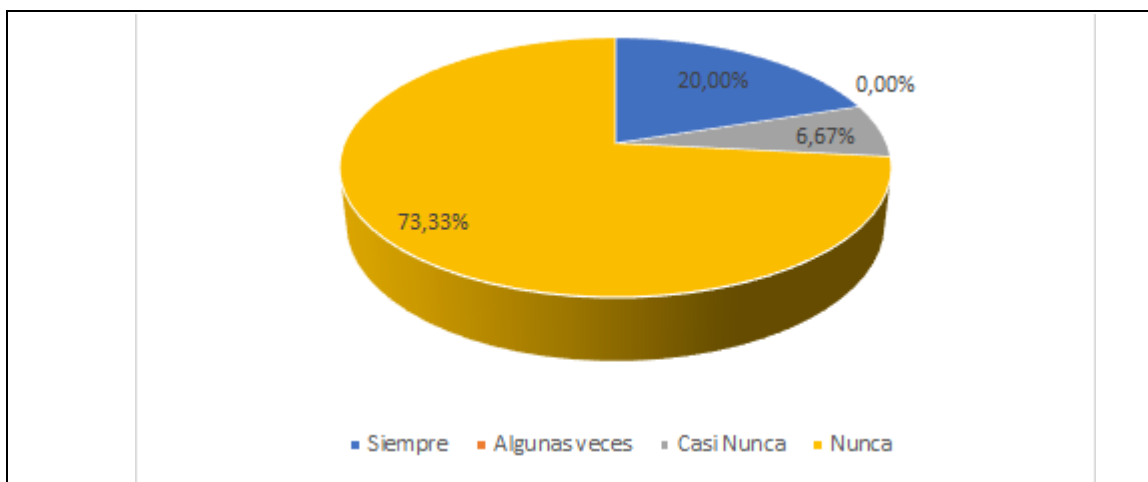


Gráfico 7. ¿Identifica usted las metas a cumplirse en relación a sus actividades?

Fuente y elaboración propias

Análisis e interpretación

Las metas impuestas son un indicador clave para establecer el desempeño interno, no obstante, el 73,33 % señala que es una debilidad en la medida que no puede identificarla. La falta de un diseño organizativo complica ampliamente los procesos internos siendo una situación que amerita una pronta atención.

7. ¿Dispone de parámetros que le permitan observar falencias en las actividades cumplidas?

Tabla 9

¿Dispone de parámetros que le permitan observar falencias en las actividades cumplidas?

Opciones	Frecuencia	Tasa	Acumulación
Siempre	5	33,33%	33,33%
Algunas veces	3	20,00%	53,33%
Casi Nunca	2	13,33%	66,67%
Nunca	5	33,33%	100,00%
Total	15	100,00%	

Fuente y elaboración propias

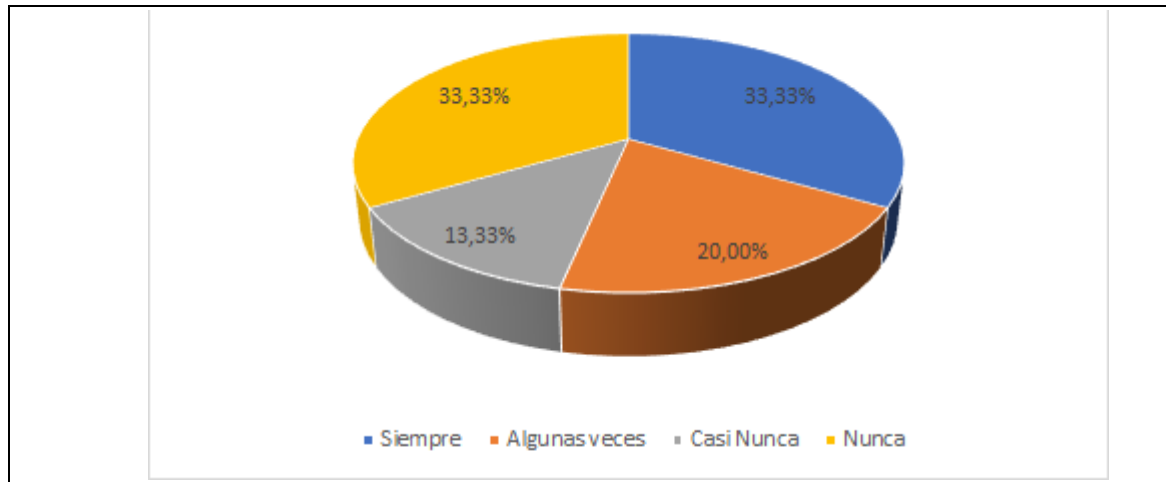


Gráfico 8. ¿Dispone de parámetros que le permitan observar falencias en las actividades cumplidas?
Fuente y elaboración propias

Análisis e interpretación

La falta de parámetros internos describe que la actual evaluación de desempeño no es efectiva. El 33,33 % del personal nunca los ha identificado mostrando la necesidad de la conformación de un sistema claramente difundido y comunicado de manera interna.

El diseño organizativo es de vital importancia para la conformación de indicadores de evaluación, debiendo establecerse un modelo integral que sea viable de utilizar y que no interrumpa las actividades diarias.

8. ¿Identifica alguna de las siguientes evaluaciones de desempeño?

Tabla 10

¿Identifica alguna de las siguientes evaluaciones de desempeño?

Opciones	Frecuencia	Tasa	Acumulación
KPI	0	0,00%	0,00%
360 Grados	2	13,33%	13,33%
Modelo focalizado	3	20,00%	33,33%
Encuestas dirigidas	10	66,67%	100,00%
Total	15	100,00%	

Fuente y elaboración propias

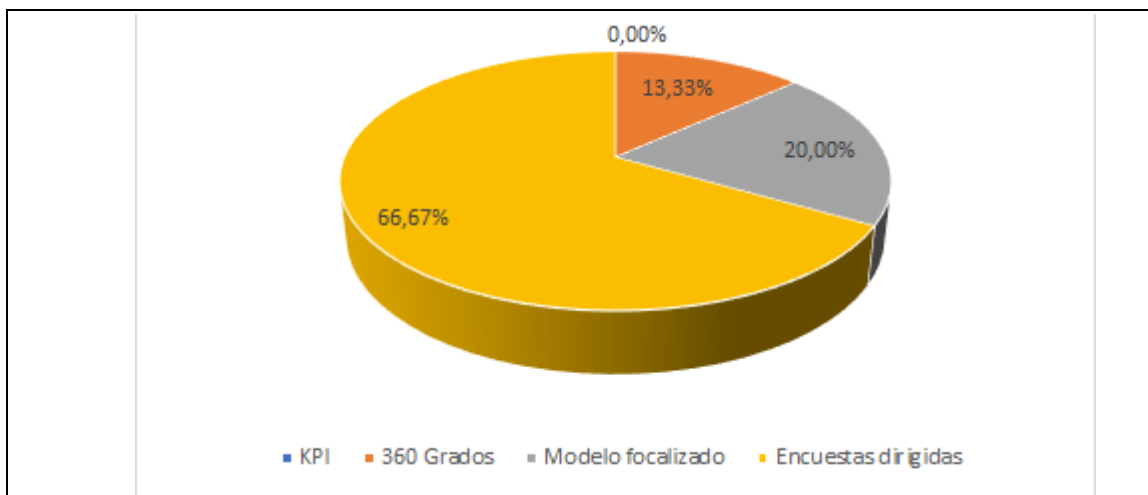


Gráfico 9. ¿Identifica alguna de las siguientes evaluaciones de desempeño?

Fuente y elaboración propias

Análisis e interpretación

Existe un alto desconocimiento del personal sobre modelos de evaluación, situación que identifica la necesidad de establecer un sistema de comunicación y preparación interno del personal a fin de que pueda integrarse a los procesos requeridos.

El 66,67 % nunca ha escuchado de estos modelos, lo que evidencia que sobre el tema se ha trabajado poco en la hacienda, siendo una realidad que tiene que cambiar ampliamente.

9. ¿Conoce las acciones que debe implementar para mejorar su gestión?

Tabla 11

¿Conoce las acciones que debe implementar para mejorar su gestión?

Opciones	Frecuencia	Tasa	Acumulación
Siempre	1	6,67%	6,67%
Algunas veces	2	13,33%	20,00%
Casi Nunca	3	20,00%	40,00%
Nunca	9	60,00%	100,00%
Total	15	100,00%	

Fuente y elaboración propias

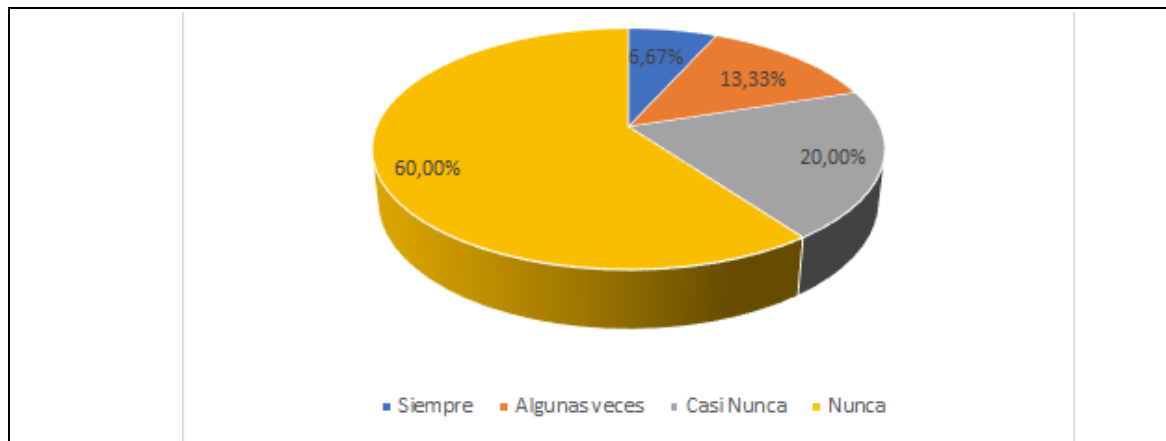


Gráfico 10. ¿Conoce las acciones que debe implementar para mejorar su gestión?

Fuente y elaboración propias

Análisis e interpretación

Actualmente, el personal no identifica los caminos a seguir por lo que se evidencia la necesidad de liderazgo en la propuesta a elaborar. Esta debe ser clara y concreta involucrando al personal para que pueda participar de manera efectiva.

10. ¿Ha recibido integración para poder cumplir sus funciones óptimamente?

Tabla 12

¿Ha recibido integración para poder cumplir sus funciones óptimamente?

Opciones	Frecuencia	Tasa	Acumulación
Siempre	0	0,00%	0,00%
Algunas veces	2	13,33%	13,33%
Casi Nunca	2	13,33%	26,67%
Nunca	11	73,33%	100,00%
Total	15	100,00%	

Fuente y elaboración propias

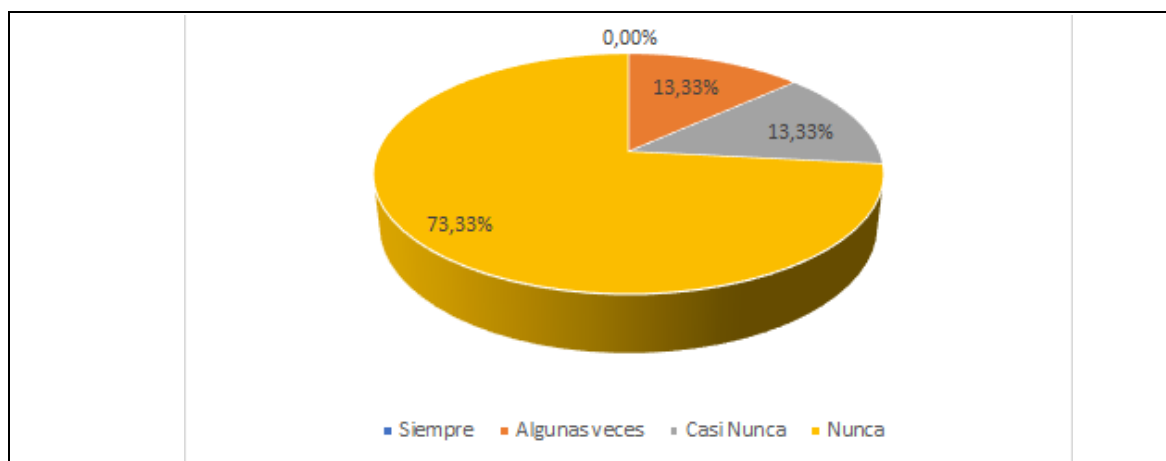


Gráfico 11. ¿Ha recibido integración para poder cumplir sus funciones óptimamente?

Fuente y elaboración propias

Análisis e interpretación

El 73,33 % del personal nunca ha recibido oportunidades de participar en el diseño organizativo interno. Esta situación es una debilidad que debe ser atendida a fin de realizar los cambios que la hacienda actualmente necesita.

Los estudios realizados muestran el claro camino a seguir el cual debe iniciarse con el diseño interno de los procesos para establecer mecanismos de evaluación de desempeño que impulsen un mejoramiento continuo.

Capítulo cuarto

Propuesta de diseño organizativo y de evaluación de desempeño para los colaboradores de la Hacienda La Merced

1. Estructura de la propuesta

El levantamiento de información reveló la debilidad existente en el diseño organizativo actual que la hacienda tiene y que dificulta el cumplimiento de sus objetivos. Esta situación desencadena una clara realidad con respecto a la evaluación del desempeño, la cual no puede iniciarse sino se establece con claridad y debidamente delimitado cada una de las funciones internas.

Conforme los estudios internos realizados, la propuesta de diseño actual parte de la conformación de procesos claros, efectivos e integrales. Estos se fundamentan en relación a las necesidades que tiene la hacienda para que pueda operar de manera efectiva.

El valor propuesto en la misma radica en establecer esquemas integrales, en donde se eliminen mecanismos de burocracia que provocan lentitud en la ejecución de las actividades internas. De igual manera, se debe implementar mecanismos de comunicación ágiles los cuales permitan al personal reconocer la delimitación de sus funciones, la forma de gestión de las mismas y el aporte de valor que debe ser evaluado en el desempeño.

El ejercicio de la propuesta debe necesariamente incorporar al personal de todos los procesos en donde el escuchar sus criterios y puntos de vista ayudarán a establecer mecanismos efectivos, que reduzcan paralelamente las resistencias existentes en todo cambio.

En función de lo expuesto, la estructura de la propuesta se fundamenta en la creación de procesos integrales que den paso a un diseño organizativo efectivo y concreto. También la difusión de los procesos al personal responsable a fin de que identifique el valor interno y por ende se integre en los procesos de evaluación los cuales deben ser directamente establecidos en base del valor del proceso creado.

Con el camino a seguir se establece la siguiente propuesta la cual es el resultado del estudio interno de la hacienda y del conocimiento adquirido con respecto a los diferentes modelos relacionados a la administración del talento humano.

A continuación, los resultados obtenidos a fin de que puedan ser implementados de manera pronta y efectiva.

1.1 Objetivos de la propuesta

Se plantean los siguientes objetivos de la propuesta:

- Diseñar una estructura organizativa basada en procesos integrales los cuales de manera ágil y efectiva permitan aportar valor a los clientes mayoristas a alcanzar en la Hacienda La Merced.
- Comunicar las funciones de manera clara y precisa a todo el personal a fin de que reconozca la utilidad de los procesos planteados para que puedan identificar el rol dentro del sistema integral diseñado.
- Plantear un modelo de evaluación de desempeño para que se establezcan debilidades de manera inmediata que promuevan acciones preventivas y correctivas.

1.2 Propuesta del diseño organizativo

De las diferentes estructuras estudiadas en el marco teórico, se considera que la que mejor se adapta a los objetivos de la propuesta es la matricial. Esto debido a que maximiza el control interno que de paso a una evaluación integral sin que esta afecte a los procesos y responsabilidades que debe cumplir el personal a cargo.

Para su establecimiento, se han identificado que para pasar de venta directa a venta mayorista es necesario profundizar la economía de escala. Es decir, mantener un sistema de almacenamiento de leche que permita cubrir las cuotas requeridas por los mayoristas.

Por ello, se ha considerado establecer los siguientes procesos internos necesarios para hacer realidad este sistema de producción:

- Proceso de mantenimiento del ganado
- Proceso de extracción de leche, almacenamiento y preparación.
- Proceso de entrega y transporte

A estos procesos se incluyen los procesos administrativos referentes a las operaciones financieras y comerciales fundamentales para el abastecimiento de los insumos y mecanismos de control de las ventas.

Conforme lo expuesto, el diagrama de procesos en el diseño organizativo propuesto se puede representar en el siguiente diagrama integral:

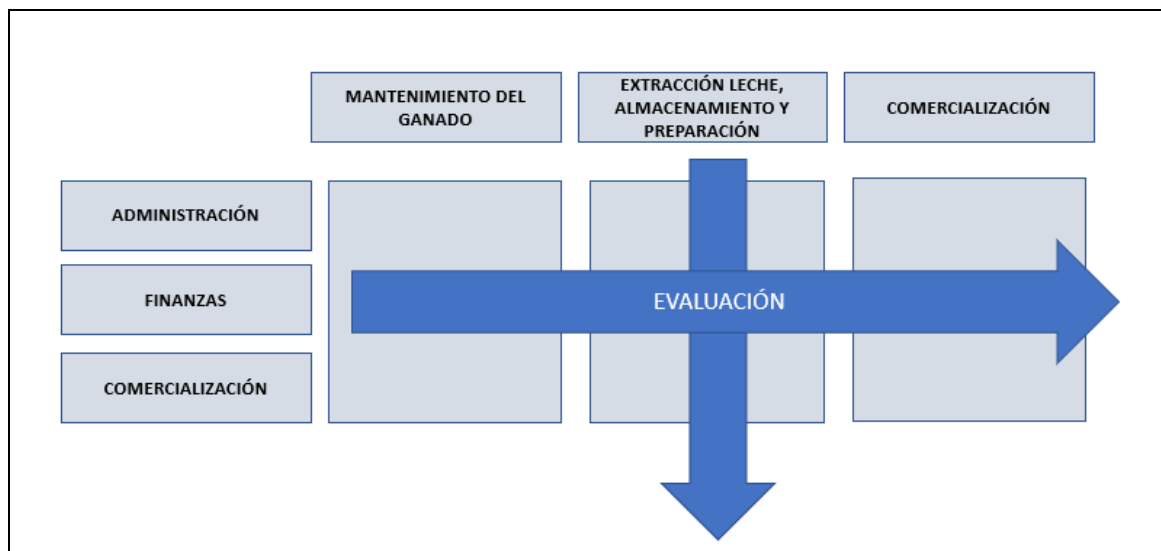


Gráfico 12. Diseño integral propuesto bajo el esquema matricial
Fuente y elaboración propias

El modelo propuesto prioriza la evaluación del desempeño a partir de un diseño organizativo matricial compuesto de tres procesos críticos y tres de apoyo. Los procesos críticos buscan eliminar toda función que no aporta valor al objetivo existente, facilitando y transparentando las funciones a fin de que estas queden totalmente delimitadas para comprensión plena de sus responsables.

La propuesta separa los procesos en dos grupos, definiendo aquellos críticos los relacionados directamente a la producción y entrega de la leche a los mayoristas y los de apoyo a los de oficina necesarios para ejecutar los trámites y cumplimientos obligatorios relacionados a la contabilidad y tributación.

De esta manera, se evita congestionamiento interno, buscando mayor rapidez en el cumplimiento de cada actividad aspecto que facilitará la atención de las necesidades de los clientes mayoristas. A diferencia de los actuales procesos, los propuestos incluyen una actividad actualmente no efectuada relacionada al almacenamiento. Esta determina que la producción diaria no se comercializa al detal sino se almacena hasta cumplir las cuotas de producción establecidas con los mayoristas.

Se entiende que la propuesta reducirá totalmente los procesos actuales de comercialización, tomando en cuenta que la atención al cliente al por menor desgasta la eficiencia del resto de procesos y minimiza el ingreso de capital al negocio. La propuesta parte de contratos preestablecidos que permiten efectuar presupuestos lo que fomenta la inversión principalmente en cabezas de ganado maximizando la producción de leche.

Este cambio parte del diseño organizativo estructural matricial innovador en la hacienda y generador de procesos efectivos, rápidos basados en la delimitación de las funciones a fin de conformar verdaderos equipos de trabajo orientados en función del valor.

Para una descripción más clara de la propuesta, se ha definido los procesos de la estructura matricial basada en diagramas de flujo. A continuación, los resultados propuestos:

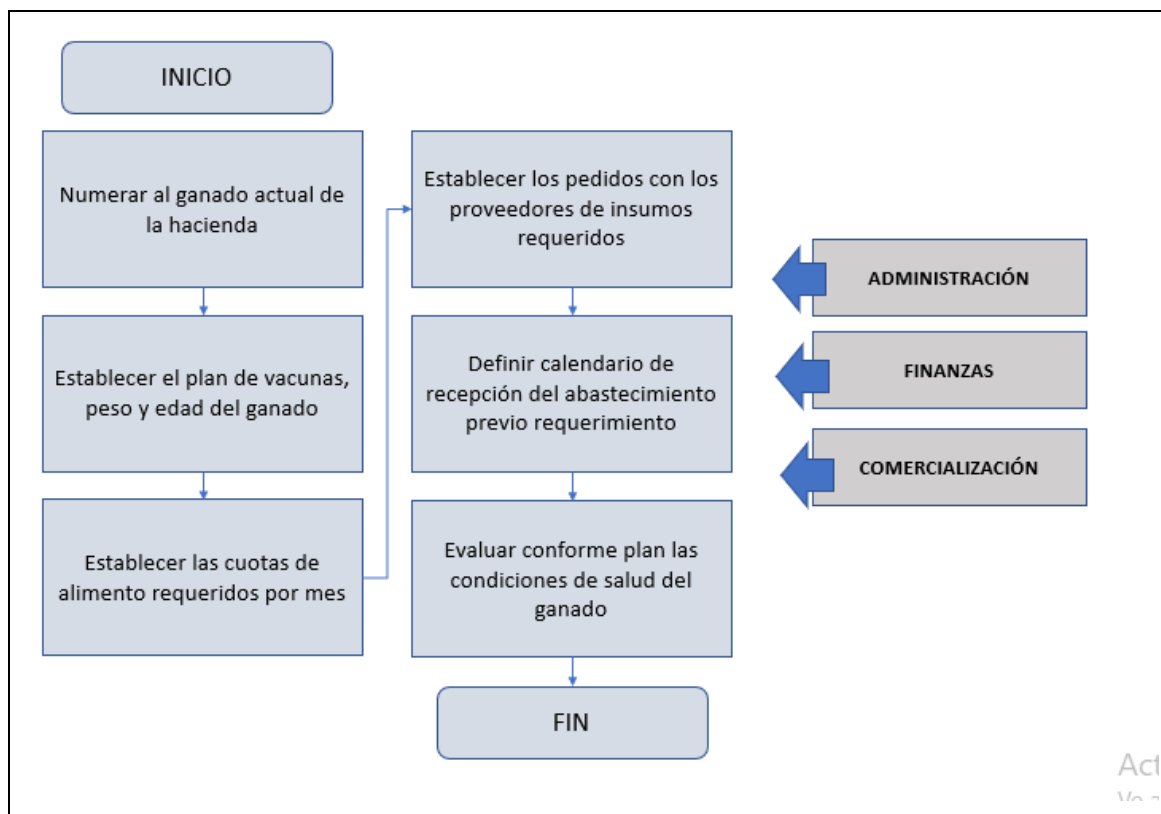


Gráfico 13. Mantenimiento del ganado
Fuente y elaboración propias

El proceso de mantenimiento de ganado permitirá maximizar la producción de leche permitiendo disponer de una planificación efectiva relacionada al uso de los insumos médicos relacionados a vacunas como el proceso de alimentación requerida conforme al paso por cabeza consumido.

El mecanismo plantea un sistema justo a tiempo en la medida que las recepciones de los insumos se receptorán conforme se requieran por lo que no se necesitará ningún tipo de almacenamiento.

La ventaja de mantener sistemas de producción en base de cuotas para la entrega al cliente, facilita los procesos de compra de insumos, lo que posibilita la gestión interna

y da lugar a un crecimiento coordinado de las cabezas de ganado que se requieran según las contrataciones que se realicen.

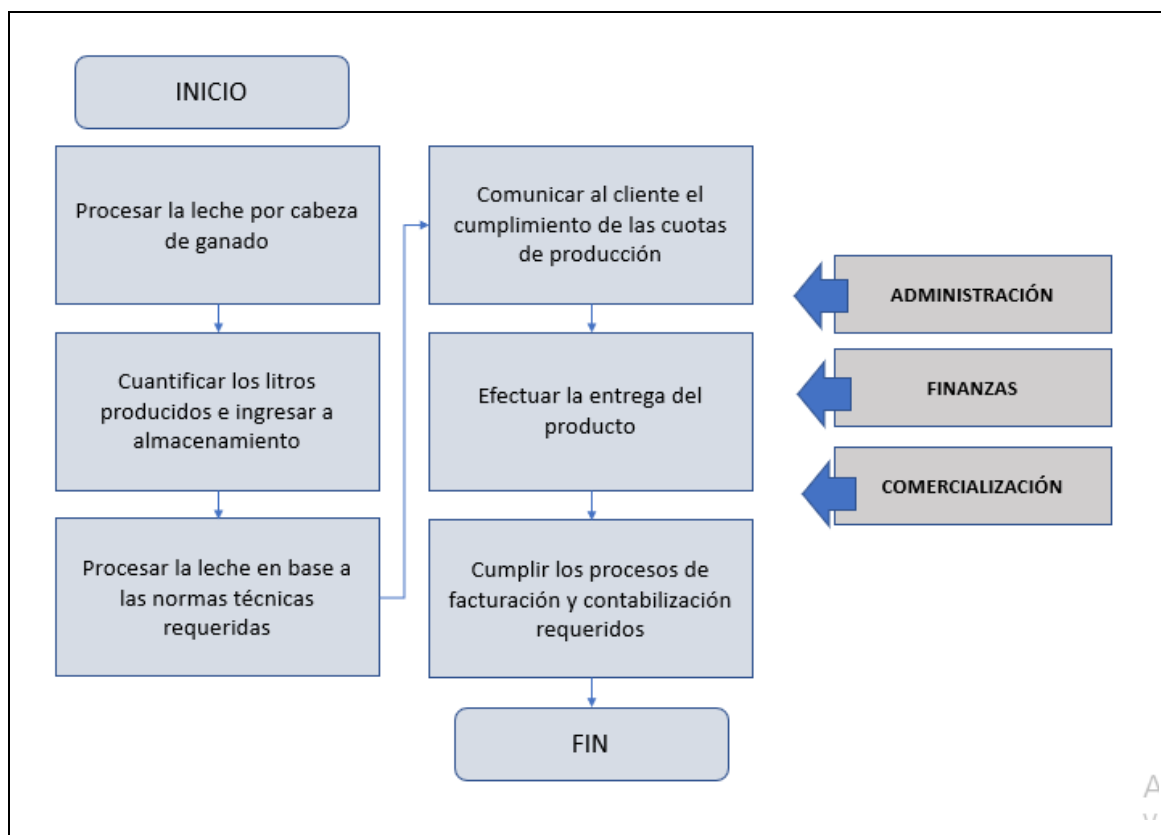


Gráfico 14. Extracción de leche, procesamiento y preparación
Fuente y elaboración propias

El proceso propuesto permite el cumplimiento de las cuotas de producción en función de los contratos con el mayorista. Su función radica en la extracción de leche, el almacenamiento y la posterior entrega. Como se indicó anteriormente, la ventaja de este proceso radica en la eliminación de todas las actividades actuales de comercialización al detal que se cumplen.

El proceso requiere de un control efectivo en cuanto a las cuotas requeridas a fin de garantizar las entregas definidas en los contratos de comercio que se espera firmar con los clientes mayoristas. Esta situación abre la necesidad de un almacenamiento temporal que se va a ir incrementando en función de la cantidad de leche negociadas con los proveedores.

Al ser un proceso reiterativo, se entiende que el personal dispondrá de todas las guías necesarias para el cumplimiento efectivo, situación que da lugar a un crecimiento en la curva de aprendizaje que impulsa el mejoramiento continuo.

Con el proceso propuesto, se eliminan las debilidades identificadas en el estudio sobre la falta de participación del personal y la falta de guías que den lugar a duplicidad de funciones. La estructura partiendo del diseño organizativo matricial facilita la ejecución constante del personal y su completa integración lo que motivará a una evaluación de desempeño clara.

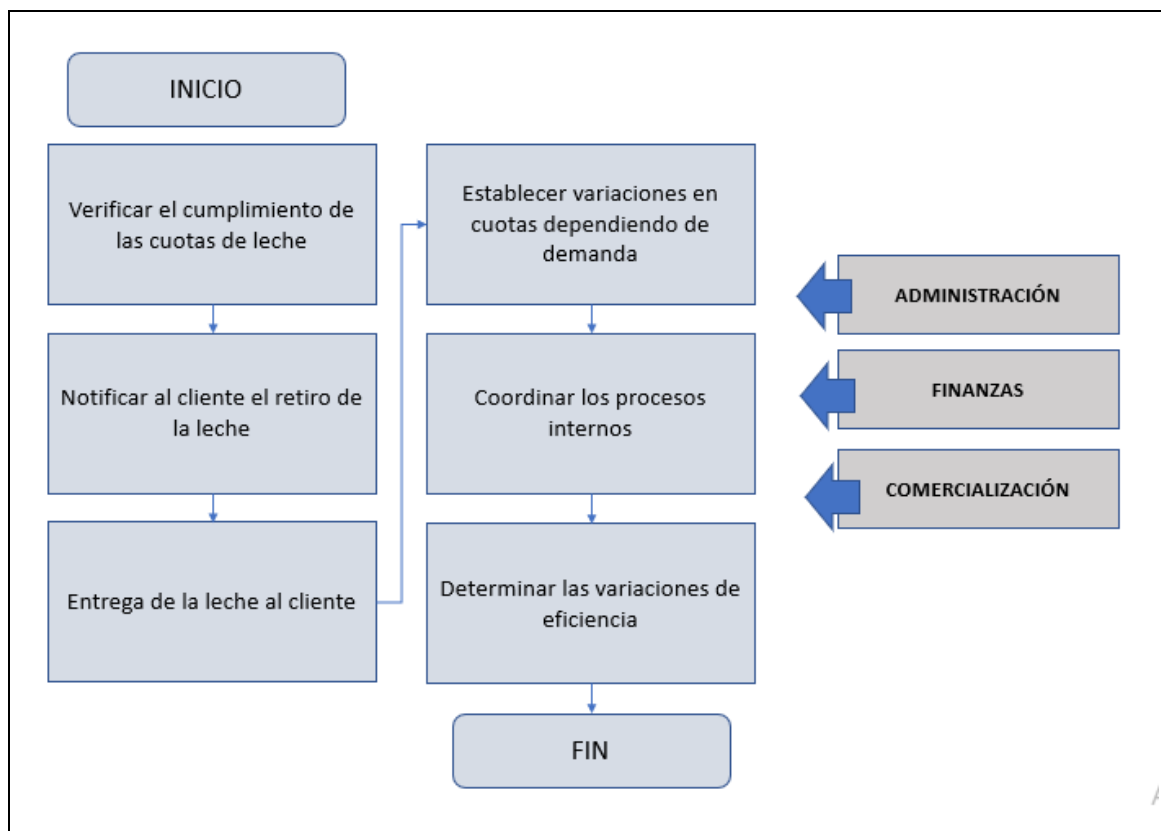


Gráfico 15. Comercialización
Fuente y elaboración propias

La propuesta establece un esquema de trabajo partiendo de escalas de rendimiento las cuales promueven la mayor producción de leche. A diferencia de los procesos actuales, se piensa a futuro mediante variaciones de presupuestos los cuales implican el crecimiento en cuanto a la cantidad de cabezas de ganado, la ejecución de los insumos, la producción de leche y la entrega.

El proceso permite un mejoramiento continuo el cual es requerido para poder mejorar la realidad actual, dando lugar a una hacienda de mayor crecimiento y desarrollo.

Como se ha podido observar, los procesos son ágiles, claros y compactos, no mostrando mayor dificultad en su cumplimiento. Estos, no obstante, requieren de una organización efectiva, para lo cual la propuesta plantea establecer los siguientes niveles de gestión:

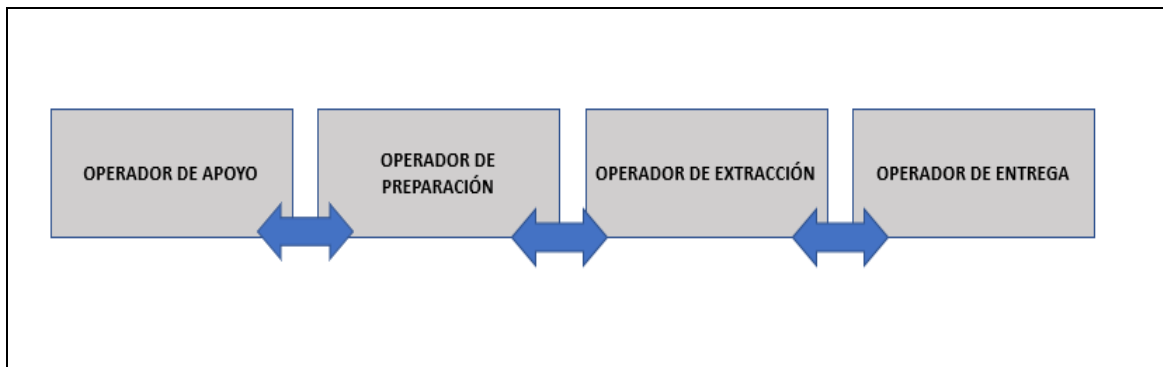


Gráfico 16. Niveles de gestión
Fuente y elaboración propias

La propuesta elimina estructuras jerárquicas actuales innecesarias buscando una conformación horizontal que facilite el cumplimiento de los procesos internos. Se plantea la existencia de una cadena de operadores los cuales cumplan los procesos de manera lineal sin la necesidad de operaciones y supervisiones innecesarias.

El rol del personal es de mayor gestión, debiendo tener la capacidad de solución de problemas operativos existentes en cada proceso, obteniendo soluciones viables de manera efectiva sin que estos tengan que pasar por diversas autorizaciones que aumentan los tiempos y afectan la atención al cliente.

La propuesta permite al trabajador comprende que su rol debe satisfacer al cliente como elemento prioritario. Es decir, todos trabajan para dar valor al cliente, lo que genera un entorno claro de comprensión y efectividad.

1.3. Cambios en el diseño organizativo propuesto vs el actual

Comparando el diseño organizativo propuesto con el actual vigente en la hacienda se hacen las siguientes puntualizaciones:

- La propuesta establece un diseño matricial compuesto por tres procesos críticos que son evaluados tanto horizontal como verticalmente.
- La propuesta elimina estructuras burocráticas no necesarias, permitiendo una estructura plana en la cual los operadores tienen capacidad para solventar cualquier inconveniente existente en los procesos.
- La propuesta mantiene procesos delimitados claramente difundidos al personal para que identifiquen el valor que aportan al cliente.
- La propuesta facilita la fijación de medidas e indicadores de evaluación por desempeño, reconociendo la importancia en el cumplimiento de las metas.

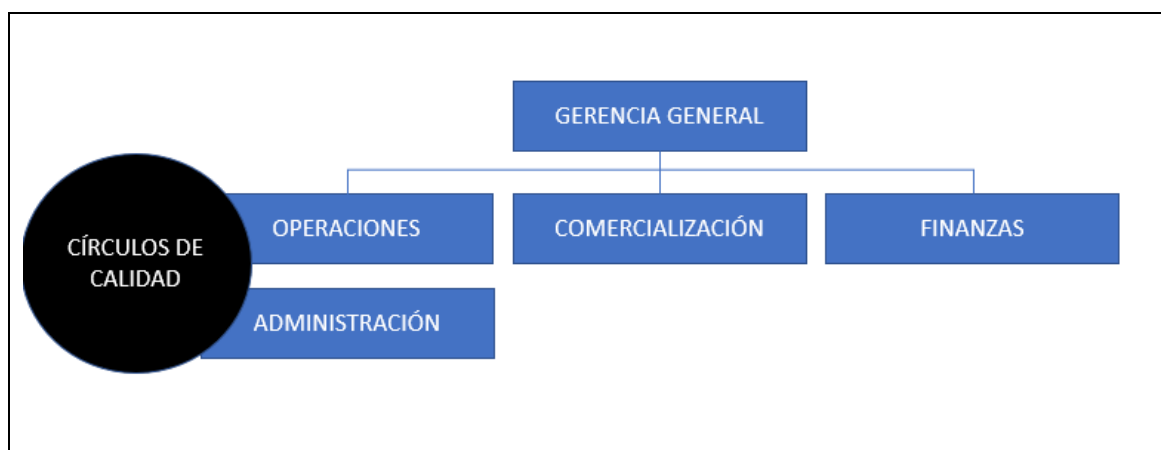


Gráfico 17. Estructura Orgánica Funcional Nueva
Fuente y elaboración propias

1.4. Evaluación por desempeño

Una vez implementada la propuesta de diseño organizativo, es oportuno disponer de un esquema de evaluación por desempeño que ayude a identificar el nivel de cumplimiento obtenido en base a las metas fijadas.

Su desarrollo facilitará el mejoramiento continuo y de ser el caso la reingeniería necesaria para poder maximizar los resultados y mejoran el rendimiento y rentabilidad de las actividades de la hacienda.

La evaluación de desempeño que se desea implementar parte del uso de métricas las cuales se apoyarán en indicadores específicos y generales. Estos transparentarán las evaluaciones que cada proceso demanda para alcanzar los objetivos propuestos.

En este sentido, cada personal identificará la existencia de las evaluaciones y su importancia, pudiendo detectar de manera oportuna falencias que afecten al rendimiento esperado. Esta situación busca comprometer a todo el personal a trabajar con sinergia, es decir conformar verdaderos círculos de calidad que se fundamenten en acciones concretas que puedan ser evaluadas.

Los círculos de calidad se propone con un pequeño grupo de colaboradores que realizan similares proceso los cuales se reúnen periódicamente para poder analizar dificultades y posibilidades de mejora relacionado con su trabajo cotidiano. Lo cual nos permite aumentar la productividad, seguridad, calidad, confianza, comunicación en cada uno de los procesos que tiene la Hacienda.

La propuesta planteada describe la existencia de un modelo de conocimiento general en donde el personal tiene la convicción de la importancia del control no por un objetivo de supervisión sino por uno de mejoramiento.

El personal se convierte en un activo fundamental para el alcance de las metas, permitiendo en las evaluaciones encontrar mecanismos que le ayuden a mejorar. De esta manera, la evaluación no será vista como una supervisión sino principalmente como un proceso de retroalimentación el cual permita el fortalecimiento de las acciones y procesos.

Este mecanismo permite además ser un instructivo de aprendizaje toda vez que el desempeño alcanzado es una gestión de identificación de fortalezas y debilidades, siendo esta una situación que aportará a mejorar la integración interna del personal.

Para expresar de manera clara la propuesta de evaluación, se ha graficado la existencia del modelo de desempeño que se desea implementar:

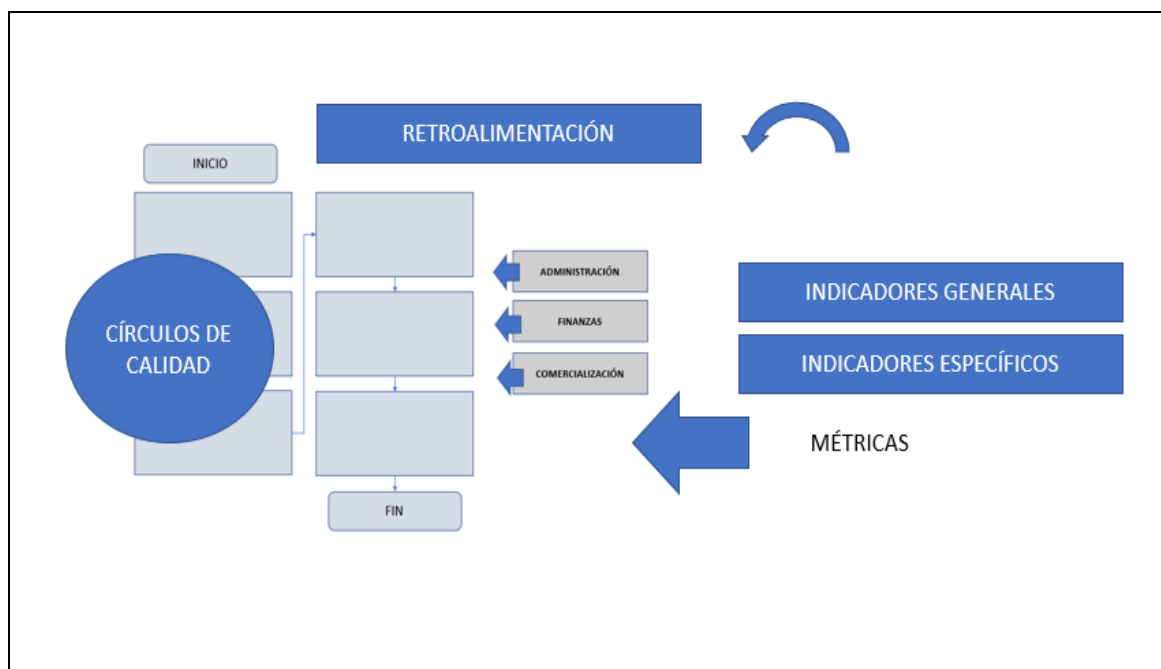


Gráfico 18. Modelo de evaluación por desempeño

Fuente y elaboración propias

La propuesta parte de un esquema de indicadores evaluados en función de métricas relacionadas a los objetivos planteados. Su desarrollo fomenta la retroalimentación que permite al personal la identificación de debilidades.

Los círculos de calidad son una estructura no oficial en el diseño organizativo, pero refleja la necesidad de integración del personal y su completa comprensión de la evaluación. En este caso, entiende que el control interno no se basa en la supervisión en busca de un castigo sino a la obtención de información para poder mejorar el comportamiento de los procesos internos.

Este cambio propuesto permite disponer de una evaluación efectiva, completa y permanente necesaria para buscar un crecimiento constante y efectivo.

1.5 Parámetros de la evaluación por desempeño

Para que la evaluación del desempeño pueda ser implementada de manera efectiva en la hacienda, se establecen los siguientes parámetros que servirán de directrices para su implementación y aporte.

- La evaluación de desempeño propuesta no requiere incorporar nuevas funciones al personal que afecten el cumplimiento de los procesos internos. Su desarrollo se efectuará en base de los resultados de cada proceso obtenido no siendo necesario ninguna actividad relacionada a llenar formularios de preguntas.
- La evaluación propuesta no confronta al personal en base a su nivel jerárquico lo que no conduce a mejorar su integración. La propuesta permite al personal disponer de mayor información para poder evaluar los mecanismos de mejoramiento que sean necesarios permanentemente.
- La evaluación propuesta se basa en métricas previamente identificados por el personal. Es decir, las personas conocen sus responsabilidades y por ende su cumplimiento por lo que pueden interpretar los resultados obtenidos motivándolos a establecer ajustes y cambios para alcanzar un mejoramiento.

La evaluación propuesta es transparente y fomenta la retroalimentación a fin de que sea la información un insumo indispensable para el crecimiento de las operaciones. El personal no bloquea la evaluación, al contrario, la promociona en la medida que identifica los beneficios de su desarrollo.

Identificados los parámetros de la propuesta de evaluación de desempeño demanda de un modelo claro y sencillo para que pueda ser interpretado por parte de todo el personal. Esto motiva a la búsqueda de un sistema lúdico, es decir amigable, claro y sobre todo que permita a través de los datos disponer de información.

Para poder solventar esta necesidad, se ha considerado establecer un esquema práctico basado en el uso de indicadores de color conforme se describe a continuación.

1.6. Mecanismo a implementar para el modelo de evaluación por desempeño

Dados los requerimientos enfocados en la propuesta, se ha considerado implementar un sistema de semáforo conforme al siguiente gráfico:

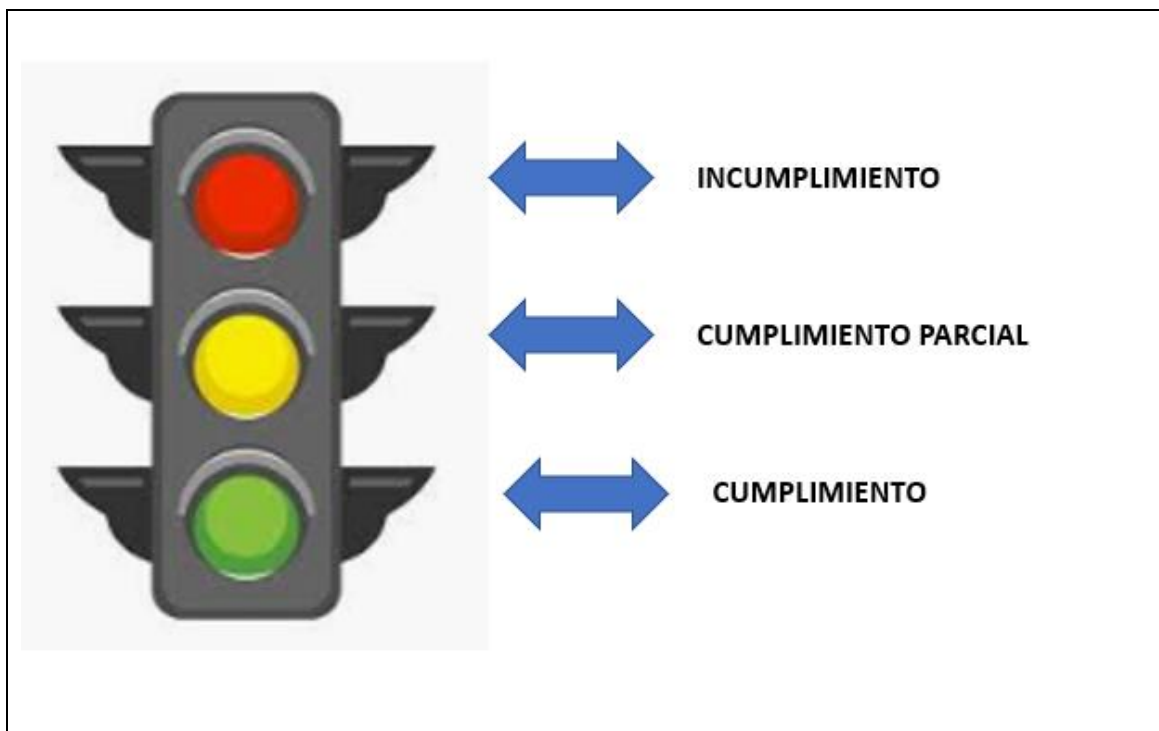


Gráfico 19.Semáforo de evaluación
Fuente y elaboración propias

A continuación, se describe cada uno de los estados señalados:

- **Incumplimiento:** Señala un estado en el cual no se han alcanzado los objetivos del proceso. Se evidencian falencias que ameritan urgentes ajustes. Esta información detalla la existencia de debilidades que demandan una atención pronta debido a que afecta la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la hacienda.
- **Cumplimiento parcial:** El cumplimiento parcial muestra un estado intermedio en donde se han cumplido algunos objetivos y se han incumplido otros. Este estado muestra la necesidad de ajustes que deben ser promovidos por el personal en la medida que su mantenimiento puede producir serias afecciones con respecto a los clientes y rentabilidad del negocio.
- **Cumplimiento:** El estado muestra que se han alcanzado los objetivos siendo idóneo el resultado. Este no indica que no debe mejorarse, al contrario, motiva para alcanzar un desarrollo más amplio.

La semaforización propuesta, permitirá disponer de tableros de comando que muestren los resultados en base a luces, siendo la guía para impulsar las mejoras internas.

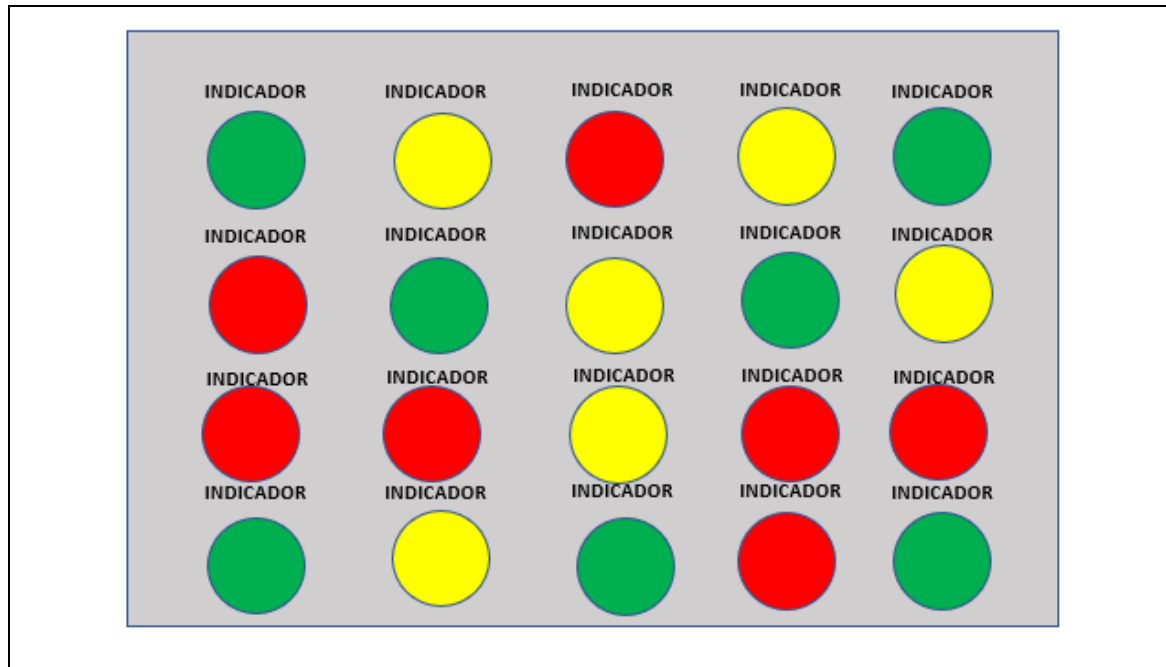


Gráfico 20. Tablero de comando resultante de la semaforización
Fuente y elaboración propias

1.7 Indicadores propuestos

Realizando una revisión interna se plantean acorde a los procesos propuestos, los indicadores generales que se consideran pueden ser evaluados

Tabla 13
Indicadores generales

Indicador	Fórmula	Descripción	Frecuencia
Uso de uniformes	Revisión ocular de los insumos del uniforme	Permite verificar el cumplimiento en el uso del uniforme	Diaria
Puntualidad	Hora entrada o salida/hora propuesta	Permite determinar el grado de responsabilidad del personal con respecto a los horarios	Diaria
Capacitación	Nivel de capacitación aprobada/Requerida	Identifica el cumplimiento del programa de capacitación requerida por la hacienda la personal	Trimestral
Presupuestos	Gasto/Presupuesto	Identifica el uso de los recursos monetarios disponibles para el ejercicio de las operaciones	Mensual
Rotación de personal	Tiempo de ejercicio de funciones por cargo	Permite determinar el nivel de rotación por área para verificar si existe o no retención efectiva de personal	Mensual
Vacantes por cubrir	Puestos vacantes/puestos disponibles	Identifica las vacantes no cubiertas por proceso interno	Mensual
Ausentismo	No de faltas/mes	Permite identificar el nivel de ausentismo o abandono de los puestos de trabajo por proceso	Mensual
Retención del talento	Tiempo en ejercicio por cargo	Permite reconocer la existencia de tiempo en cargos por proceso	Mensual

Fuente y elaboración propias

Los indicadores planteados determinarán el tablero que será expuesto al personal a fin de que reconozca sus resultados. La evaluación como se observa busca ser integral a fin de proporcionar información completa sobre los aspectos generales.

Tabla 14
Indicadores específicos

Indicador	Fórmula	Descripción	Frecuencia
Peso y medidas del ganado	Peso por cabeza/peso promedio	Verificar el cumplimiento en el peso del ganado disponible	Mensual
Vacunación del ganado	Ganado vacunado/total ganado	Establecer el cumplimiento de los protocolos de vacunación del ganado	Mensual
Prueba de alimentación	Componentes identificados/Componentes existentes	Verificación de la calidad de alimentación recibida por el ganado	Mensual
Casos de salud del ganado	Casos/Total ganado	Análisis de los casos de salud del ganado detectados	Mensual
Litros de producción de leche	Litros producidos/Litros existentes	Cantidad de litros producidos en base a los procesos cumplidos	Diaria
Recepción de insumos de preparación de leche	Recepción/Planificación	Verificación de cumplimiento en cuanto a la recepción de insumos acordada con proveedores	Mensual
Nivel de almacenamiento	Cantidad almacenada/Presupuesto	Cantidad de leche almacenada	Mensual
Leche preparada	Cantidad lista para entrega/Cantidad almacenada	Cumplimiento de los protocolos de preparación de la leche	Mensual
Producción total de leche	Producción real/Presupuesto	Verificación del cumplimiento de las cuotas de producción	Mensual
Tiempo de entrega de leche	Tiempo de entrega/Tiempo acordado	Verificación de los tiempos de entrega en base a los acuerdos determinados	Mensual
Cumplimiento de cobros	Cobranza/Cartea	Verificación de los cobros en base a la facturación entregada a los clientes	Mensual

Fuente y elaboración propias

1.8. Plataforma

Uno de los inconvenientes en la implementación del modelo de evaluación por desempeño es la plataforma requerida. Por costos esta situación puede convertirse en una barrera en su utilización. Para solventar esta situación se plantea utilizar la herramienta de Power Pivot que es un complemento de Excel que permite realizar análisis de datos de manera eficaz y crear modelo de datos. Para ello, se requiere lo siguiente:

- Definir el levantamiento de datos por proceso. Para este mecanismo se requiere del diseño de una hoja de Excel que tome los valores de cada indicador en el tiempo de medición expuesto en la tabla.
- Establecer los indicadores o kpi en función de los parámetros establecidos.

- Proceder a la parametrización señalada
- Mostrar la semaforización.

1.9. Plan piloto

Para determinar la viabilidad en la ejecución, se ha realizado un plan piloto con el indicador de puntualidad establecido en las tablas propuestas. Los resultados se describen en base al modelo ejecutado:

En primera instancia se define la base primaria del personal (Se establece en el ejemplo dos operadores). Segundo se registra los atrasos del personal en una semana. A continuación, las tablas:

Tabla 15
Base primaria del personal

Código	CC	Personal	Cargo
1	1738495849	Juan Robles	Operador
2	1748594940	Mario Arellano	Operador

Fuente y elaboración propias

Tabla 16
Atrasos de la base primaria del personal

Fecha	Código	Atraso
2/6/2020	1	10
2/6/2020	2	60
3/6/2020	2	46
3/6/2020	1	12
4/6/2020	2	34
4/6/2020	1	23
5/6/2020	1	12
5/6/2020	2	1

Fuente y elaboración propias

Se conforme el modelo de datos para que se identifique los atrasos por operador:

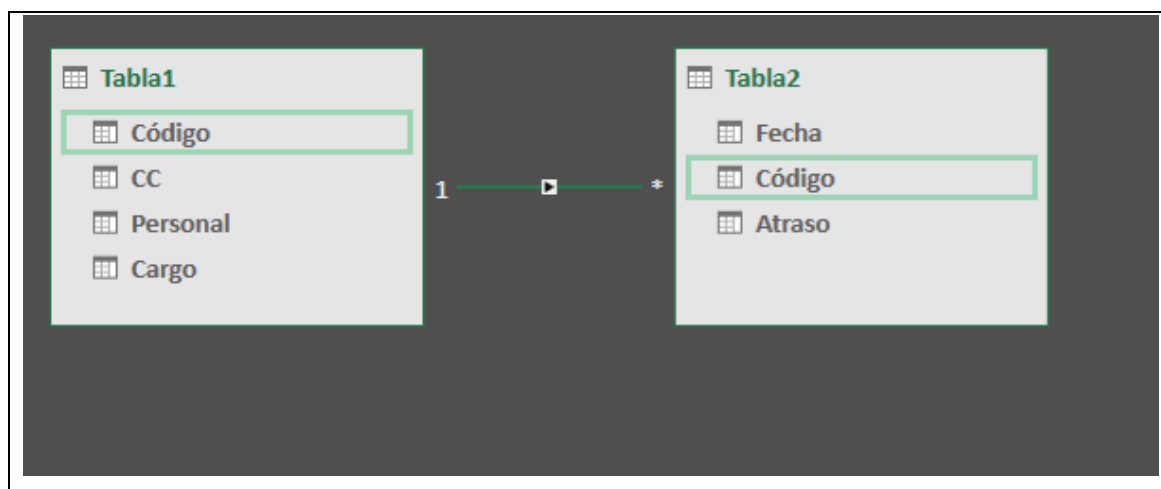


Gráfico 21. Modelo de datos

Fuente y elaboración propias

La relación permite identificar los atrasos del personal. Posteriormente se definen los parámetros del KPI:

Etiquetas de fila	Suma de Atraso
Juan Robles	57
Mario Arellano	141
Total general	198

Etiquetas de fila	Suma de Atraso	Estado Atrasos
Juan Robles	57	●
Mario Arellano	141	●
Total general	198	●

Gráfico 22. Definición del KPI

Fuente y elaboración propias

Mediante las luces se evidencia en el plan piloto expuesto que existe un bajo cumplimiento de la puntualidad. En el primer operador su cumplimiento es parcial mientras que en el segundo se evidencia incumplimiento.

La existencia de las luces en los indicadores señala situaciones que ameritan cambios y por ende la necesidad que el personal responsable tome acciones correctivas.

Como se observa, el modelo funciona de manera perfecta, situación que puede ser aplicada con todos los indicadores propuestos previa la aceptación de la gerencia de la hacienda.

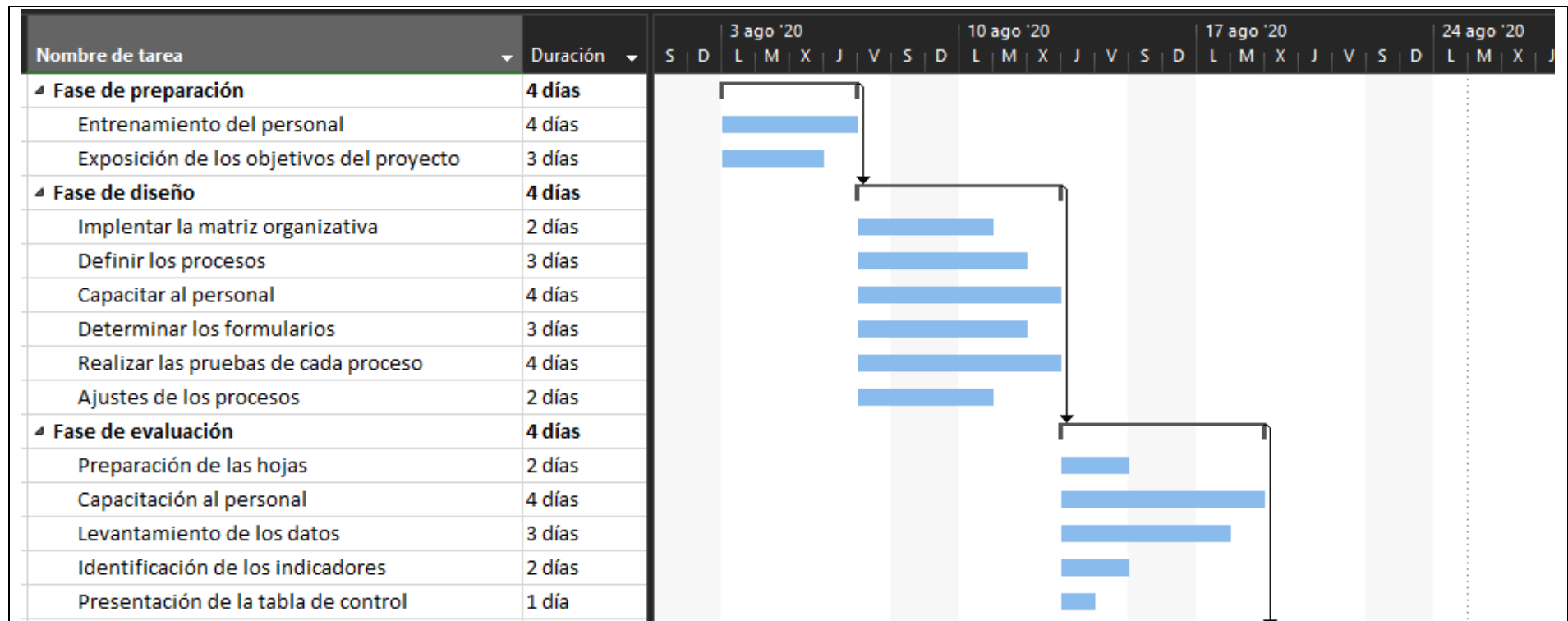
Con todo lo mencionado se ha establecido un plan de incentivos en los que se aplicara el Salario Emocional por motivos económicos que atraviesa la economía nacional. Dentro de este plan se establece tomar en cuenta:

- Flexibilidad Laboral
- Oportunidad de autodesarrollo
- Actividades en equipo.
- Día libre en el día de su cumpleaños
- Reconocimientos

Este plan de desarrollo nos ayudara a un sentido de pertenencia de los colaboradores y ayuda a contribuir a la Hacienda la Merced.

1.10. Implementación

Para coordinar la implementación del diseño organizativo propuesto y la evaluación por desempeño, se establece un cronograma definiendo las actividades, tiempos y relaciones necesarias para que pueda convertirse en una realidad:



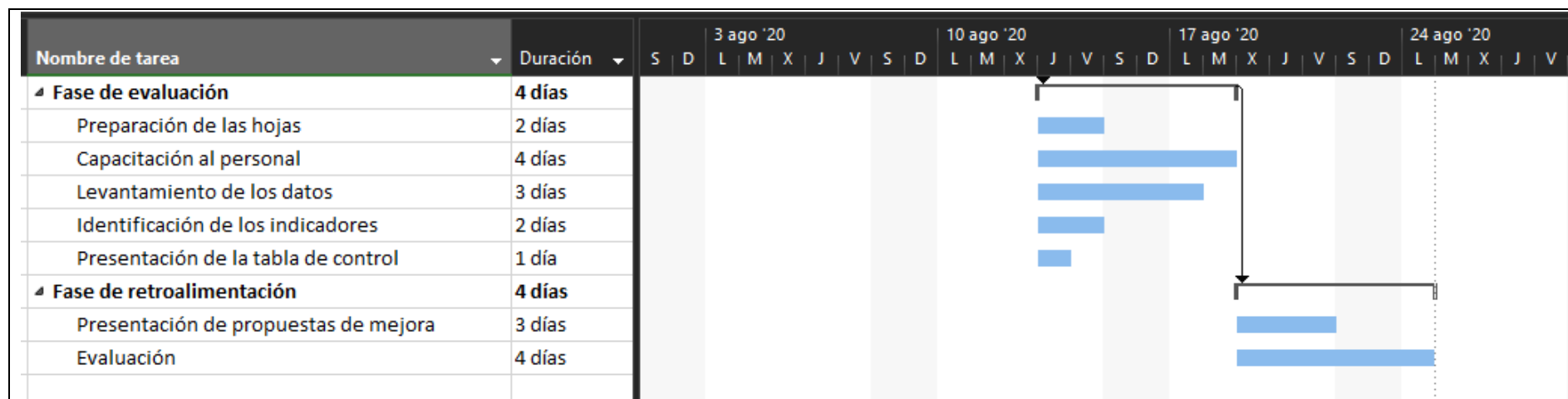


Gráfico 23. Definición del KPI

Fuente y elaboración propias

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

La literatura levantada permite concluir que el diseño organizativo es puntual para el cumplimiento de los objetivos de cada negocio. Su desarrollo debe ser claro, transparente y concreto permitiendo al personal disponer de una efectiva delimitación de actividades que le permitan reconocer y aportar valor al cliente. Por otra parte, la falta de un diseño organizativo impide la gestión de procesos viables que ayuden a las empresas a implementar mecanismos de mejoramiento continuo, afectando su rendimiento y comprometiendo su estabilidad.,

Al conocer la importancia que tiene un buen diseño organizacional la propuesta con la nueva estructura tanto vertical como horizontal con círculo de calidad permanente dentro de la Hacienda La Merced permitirá que se realiza un aporte en conocimientos y habilidades de cada uno de los miembros estableciendo una búsqueda de mejores prácticas lo cual contribuye a una mejora continua en toda la organización.

La Hacienda la Merced se encuentra en un período fundamental dentro de su crecimiento como negocio. Busca incorporar a su nómina de clientes a empresas al por mayor, situación que hace extensivo la necesidad de mejorar su diseño organizacional y evaluación por desempeño. Los datos levantados dan lugar a una pobre delimitación de funciones que dan lugar a duplicidad y desperdicio. De igual manera, no existen guías adecuadas por lo que existe alta probabilidad de error en toda actividad. La empresa tiene procesos complejos, con alta supervisión innecesaria situación que sumada al desconocimiento del personal ha provocado un estancamiento y serias dificultades para poder avanzar dentro de sus propósitos. En cuanto a la evaluación de desempeño, el personal no identifica ningún valor ni tampoco procesos de control, por lo que no aporta con mecanismos de mejoramiento o reingeniería. Por ello, la propuesta plantea procesos claros y sencillos, que puedan ser aplicables de manera directa y principalmente que den importancia a los operadores con la suficiente capacidad de decisión para solventar los problemas operativos que se vayan presentando. Además, concibe a la evaluación como un mecanismo de retroalimentación que ayude a identificar oportunamente debilidades para enfocar las soluciones.

El esquema propuesto de evaluación del desempeño en la actualidad es nulo por lo que la propuesta estableció primero un diseño organizacional matricial compuesto por procesos críticos y de apoyo. Estos facilitan la fijación de indicadores generales y específicos los cuales han sido delimitados en base a fórmulas, frecuencias y significados que ayudan a comprender al personal la importancia de su gestión. Para ello, se propone además una estructura interna en base de círculos de calidad para que gestionen las mejoras.

Recomendaciones

Es importante difundir la literatura levantada permitiendo que las empresas tengan mayor conocimiento y conciencia sobre la importancia del diseño organizativo y de la evaluación por desempeño. Por ello, se propone que organismos privados como la Cámara de Comercio propongan meetings en los cuales se capacite con ejemplos reales como el de la Hacienda La Merced a fin de que exista deseos de mejorar la gestión empresarial partiendo de las bases del talento humano.

Se recomienda que los levantamientos realizados se repitan cada 6 meses principalmente cuando la implementación de la propuesta se haya ejecutado. Esta situación permitirá reconocer el verdadero aporte de la presente investigación situación que fomentará una documentación útil para otras haciendas y negocios que deseen mejorar los ámbitos que han sido estudiados en la presente investigación.

Se recomienda que el diseño planteado sea corrido con todos los indicados a fin de que se puedan realizar los ajustes que se consideren necesarios para su total implementación. El resultado final es importante que sean documentados y expuestos a fin de que se conviertan en material de consulta no solo en las universidades sino también en el ámbito empresarial.

Lista de referencias

- Buenaño, O. 2017. *Evaluación del desempeño*. Madrid: Díaz de Santos.
- Candence, Ivonne. 2018. *Administración Laboral*. Bogotá: Empresas.
- Carrasco, Oscar. 2018. *Gestión Laboral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Castañeda, Horario. 2015. *Metodología de la investigación*. Madrid: Esic.
- Castro, Alberto. 2017. *Gestión del Talento Humano*. Madrid: Ensarta.
- Castro, G. 2016. *Evaluación del desempeño*. México DF: Educa.
- Chiavenato, I. 2000. *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill
- Cuesta, Armando. 2016. *Gestión del Talento Humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Deming, Edward. 2017. *Calidad Total*. Madrid: Esic.
- Gilli, Juan. 2016. *Claves de la estructura organizativa*. Ciudad de México: Ontario.
- González, Á. 2017. *Sistemas de organización basados en competencias*. Ciudad de México: Organización Empresarial.
- González, Ángel. 2015. *Métodos de compensación basados en competencias*. Bogotá: Centrium.
- López, Esteban. 2017. *Modelo de Gestión Laboral*. Ciudad de México: Negocios.
- López, Sebastián. 2017. *Talento Humano enfocado en la calidad*. Madrid: Esic.
- Martínez, Ignacio. 2016. *Talento Humano*. Lima: Generación 2000.
- Martínez, José. 2017. *Gestión por Competencias del Talento Humano*. Madrid: Díaz de Santos.
- Nieto, Martha. 2015. *La estructura organizacional de la empresa*. Bogotá: AyM.
- Orellana, G. 2015. *Modelo de Gestión Laboral*. México: Educando Empresas.
- Pérez, Ignacio. 2016. *Gestión de nómina y talento humano*. Ciudad de México: Orca.
- Porter, Michael. 2017. *Ventajas Competitivas*. USA: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen. 2017. *Administración*. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Ron, Francisco. 2014. *Gestión de Nómina*. Madrid: Esic.
- Salas, R. 2017. *Talento Humano*. Madrid: Esic.
- Samaniego, José. 2016. *Talento Humano Organizacional*. Madrid: Esic.
- Santander, Alexandro. 2017. *El pilar de la organización en las empresas*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Soto, Raúl. 2015. *Diseño de la estructura organizacional*. Bogotá: Americana.

- Torres, Miguel. 2016. *Persona, personalidad y relaciones interpersonales*. Madrid: Ideal.
- Torres, Renatto. 2017. *Modelos organizacionales*. Bogotá: Americana.
- Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. 2017. *Manual de Estilo*, 5.ª ed. Quito: Casa Andina.
- Vélez, Xavier. 2017. *Talento Humano*. Ciudad de México: Empresario.
- Vivar, Karen. 2017. *Sistemas de evaluación de desempeño del personal*. Ciudad de México: Negocios Empresariales.
- Vizcarra, Vinicio. 2017. *Organización de empresas*. Ciudad de México: Antare.
- Zapata, Álvaro. 2016. *Estructura organizacional*. Madrid: Díaz de Santos.